

**UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ**  
**CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**TAÍS BAUMGARTEN CARVALHO**

**MOTIVAÇÃO NA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO EM UMA  
EMPRESA DE TECNOLOGIA DE FLORIANÓPOLIS/SC**

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO**

Biguaçu-SC  
2009

# **Livros Grátis**

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

Milhares de livros grátis para download.

**TAÍS BAUMGARTEN CARVALHO**

**MOTIVAÇÃO NA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO EM UMA  
EMPRESA DE TECNOLOGIA DE FLORIANÓPOLIS/SC**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade do Vale do Itajaí, Centro de Ciências Sociais, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Christiane Kleinübing Godoi

Dedico este trabalho à minha  
família, principalmente ao Marcio,  
a Luísa e a Mel, os meus grandes  
amores.

## **AGRADECIMENTOS**

Nem a incerteza, nem os momentos mais difíceis ou perigosos pelo qual passei me fizeram desistir ou perder o desejo intrínseco para continuar a aprender. Isso graças a alguém que, acima de tudo, está sempre presente em minha vida: DEUS.

Ao Marcio, meu amor, pelo carinho, estímulo, apoio e por sempre investir e acreditar na minha capacidade de superação. À minha filha Luísa, pelo carinho e pela compreensão pelos vários momentos da minha ausência e aflição.

A toda a minha família, pelo carinho e por acreditar em mim.

Agradeço à minha orientadora Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Christiane Kleinubing Godoi, pela sua simpatia e companheirismo, suas ricas contribuições e fantásticas sugestões para a conclusão do estudo; pelo aprendizado proporcionado e inesquecível do estágio docente e por acreditar na minha dedicação.

Aos gestores da empresa pesquisada, pela excelente receptividade e contribuições para o desenvolvimento deste trabalho.

Aos meus amigos: todos que participaram indiretamente me proporcionando apoio e a distração.

Ao companheirismo, ajuda e amizade da Graciela, Robson, Pedro e Jairo.

Aos professores Carlos Ricardo Rossetto, Flavio Ramos, Everton Cancellier e Maria José Barbosa, pela convivência, aconselhamento e carinho.

Ao Programa de Mestrado da Univali, em especial a Caroline, Rafaela e a Cristina pela paciência e companheirismo.

**A todos, OBRIGADA**

*"A auto-satisfação é inimiga do estudo.  
Se queremos realmente aprender alguma coisa,  
devemos começar por libertar-nos disso.  
Em relação a nós próprios devemos ser  
insaciáveis na aprendizagem".  
(Mao Tse-Tung)*

## RESUMO

Nesta última década, percebemos que os estudos motivacionais se concentram em aspectos relacionados ao conhecimento. As diversas transformações ocorridas ao longo do tempo passam a exigir um olhar mais profundo sobre os aspectos cognitivos paralelamente relacionados à motivação e à aprendizagem organizacional. Compreendemos que muitos estudos sobre a aprendizagem organizacional nem sequer mencionam o cenário cognitivo e, com o intuito de interrelacionar a motivação à aprendizagem organizacional dentro do cenário cognitivo, este estudo buscou compreender as categorias e fatores motivacionais na aprendizagem organizacional. Este trabalho parte dos estudos voltados ao conhecimento organizacional, a aprendizagem organizacional, a motivação e a articulação entre os construtos motivação e aprendizagem organizacional. Ao estabelecer o traslado das categorias afetivas, cognitivas e sociais da motivação para as etapas intuição, interpretação, integração e institucionalização da aprendizagem organizacional, buscaram-se os fatores motivacionais nas etapas de aprendizagem organizacional. Com o propósito de realizar a investigação empírica, a estratégia utilizada foi o estudo qualitativo e a fonte de coleta do material foi através de entrevistas em profundidade, realizadas com gestores e participantes de projetos de desenvolvimento de software em uma empresa de tecnologia de Florianópolis/SC. Após a análise da percepção dos entrevistados, concluímos que os fatores motivacionais estão presentes de diversas formas na aprendizagem organizacional e constatamos que a motivação na aprendizagem organizacional no segmento de tecnologia possui um objetivo cognitivo e uma base afetiva. As complexas adequações das categorias motivacionais articuladas nas etapas de aprendizagem mostraram que o estudo considerou uma perspectiva multinível. Porém, apesar da motivação na aprendizagem estar inserida no cenário social, percebemos que ela se constitui como uma última finalidade dos aspectos motivacionais no setor de tecnologia, pois a essência encontra-se no indivíduo aprendiz. Através da análise interpretativa dos resultados, tornou-se possível a reformulação das categorias e fatores motivacionais inseridos dentro de cada etapa de aprendizagem organizacional.

**Palavras-chave:** cognição; aprendizagem organizacional; motivação

## ABSTRACT

During the last decade, we have observed that motivational studies have concentrated on aspects related to knowledge. With the various changes that have taken place over time, there is a need for a deeper sight on cognitive aspects, which are closely related to motivation and organizational learning. We understand that many studies on organization learning do not even mention the cognitive scenario, and with the aim of linking motivation with learning within a cognitive scenario, this study seeks to understand the motivational categories and factors within organizational learning. This work is based on studies on organizational knowledge, organizational learning, motivation, and articulation between the constructs of motivation and organizational learning. By establishing a link between the affective, cognitive and social categories of motivation for the stages of intuition, interpretation, integration and institutionalization of organizational knowledge, this study looks for motivational factors in the stages of organizational learning. In order to conduct this empirical investigation, the strategy used was that of a qualitative study, using material gathered through in-depth interviews with managers and participants of software development projects at a technology company in Florianópolis/SC. After analyzing the perceptions of the people interviewed, we can conclude that motivational factors are present in various forms in organizational learning, and we also observed that motivation in organizational learning, in the technology sector, has a cognitive aim and an affective basis. The complex adjustments of motivational categories articulated in the stages of learning showed that the study considered a multilevel perspective. However, although motivation in learning is part of the social scenario, we observed that it is one of the ultimate aims of motivational aspects in the technology sector, as the essence is found in the trainee individual. Based on an interpretative analysis of results, it was possible to reformulate the motivational categories and factors inserted in each stage of organizational learning.

**Key words:** cognition; organizational learning; motivation.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 01: Os desenvolvimentos recentes na ciência da cognição .....	25
Quadro 02: Cognição nas organizações: conceitos investigados .....	27
Quadro 03: O processo de aprendizagem organizacional.....	42
Quadro 04: Relação satisfação, insatisfação e não-satisfação .....	52
Quadro 05: Origem dos motivos.....	55
Quadro 06: Categorias e fatores da motivação para aprendizagem – organização por categorias.....	68
Quadro 07: Categorias e fatores da motivação para a aprendizagem – síntese dos fatores .....	69
Quadro 08: Fatores que interferem na motivação na aprendizagem .....	73
Quadro 09: Normas para transcrição .....	84
Quadro 10: Etapas da aprendizagem organizacional e fatores avaliados na pesquisa .....	85
Quadro 11: Trajetória Metodológica .....	87
Quadro 12: Perfil dos entrevistados .....	91
Quadro 13: Categorias e fatores da motivação na aprendizagem organizacional – etapa intuição.....	97
Quadro 14: Categorias e fatores da motivação na aprendizagem organizacional – etapa interpretação .....	106
Quadro 15: Categorias e fatores da motivação na aprendizagem organizacional – etapa integração.....	112
Quadro 16: Categorias e fatores da motivação na aprendizagem organizacional – etapa institucionalização .....	116
Quadro 17: Significado dos discursos na categoria afetiva - etapa intuição.....	121
Quadro 18: Significado dos discursos na categoria cognitiva - etapa intuição .....	124
Quadro 19: Significado dos discursos na categoria social – etapa intuição .....	125
Quadro 20: Significado dos discursos na categoria afetiva – etapa interpretação ..	129
Quadro 21: Significado dos discursos na categoria cognitiva – etapa interpretação .....	132
Quadro 22: Significado dos discursos na categoria social – etapa interpretação....	136
Quadro 23: Significado dos discursos na categoria afetiva – etapa integração .....	138
Quadro 24: Significado dos discursos na categoria cognitiva – etapa integração...	140

Quadro 25: Significado dos discursos na categoria social – etapa integração.....	143
Quadro 26: Significado dos discursos na categoria afetiva– etapa institucionalização .....	146
Quadro 27: Significado dos discursos na categoria cognitiva – etapa institucionalização .....	148
Quadro 28: Significado dos discursos na categoria social – etapa institucionalização. ....	149
Quadro 29: Categorias e fatores da motivação na aprendizagem organizacional ..	151

## LISTA DE FIGURAS

Figura 01: Processo teórico.....	17
Figura 02: A aprendizagem organizacional como um processo dinâmico.....	43
Figura 03: Categorias da Motivação na Aprendizagem Organizacional.....	62
Figura 04: Teoria da avaliação cognitiva.....	65

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>17</b>
2.1 A COGNIÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES: HISTÓRICO, EVOLUÇÃO E ABORDAGENS .....	18
2.2 A DIMENSÃO DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL .....	31
2.3 INTRODUÇÃO AO FENÔMENO MOTIVACIONAL.....	48
2.4 MOTIVAÇÃO NA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL .....	61
<b>3 TRAJETÓRIA METODOLÓGICA.....</b>	<b>80</b>
<b>4 RESULTADOS DA PESQUISA .....</b>	<b>88</b>
4.1 O CONTEXTO DA EMPRESA ESTUDADA E PERFIL DOS ENTREVISTADOS .....	88
4.2 CATEGORIAS DA MOTIVAÇÃO: ETAPA INTUIÇÃO.....	91
4.3 CATEGORIAS DA MOTIVAÇÃO: ETAPA INTERPRETAÇÃO .....	98
4.4 CATEGORIAS DA MOTIVAÇÃO: ETAPA INTEGRAÇÃO .....	106
4.5 CATEGORIAS DA MOTIVAÇÃO: ETAPA INSTITUCIONALIZAÇÃO .....	112
4.6 SIGNIFICADO DOS DISCURSOS MOTIVACIONAIS EM CADA ETAPA DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL.....	119
4.7 CATEGORIAS E REFORMULAÇÃO DOS FATORES DA MOTIVAÇÃO NAS ETAPAS DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL.....	150
<b>5 CONCLUSÕES E SUGESTÕES .....</b>	<b>153</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>159</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>173</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A dimensão e os diversos níveis de análise sobre o conhecimento organizacional mostram que, embora o senso comum possa proporcionar algumas contribuições para o entendimento de processos organizacionais, compreendemos na literatura que nesta última década, a ciência cognitiva consegue influenciar de forma multidisciplinar a função das pesquisas e das teorias no campo organizacional.

Para Machado-da-Silva (2004, p. 252), as organizações são compostas por “um universo cognitivo” em que, meio a tantas mudanças, as estruturas e os processos organizacionais geram conhecimento constantemente. Bastos (2004) e Latham (2007) pontuam que na década de 1970 houve um movimento sobre a importância do conhecimento nas organizações. Naquela década, lembra Reeve (2006), esse movimento do conhecimento foi fundamental porque veio complementar o “movimento do humanismo”, em que se buscou um maior desenvolvimento do potencial do ser humano nas organizações.

Ainda que seja considerado um fenômeno relativamente recente, Gondim e Silva (2004), Ramos, Ferreira e Gimenez (2008) e Bastos (2004) abordam que a ciência cognitiva teve sua significância em meados do século XX, trazendo grandes contribuições para a compreensão dos fenômenos organizacionais. Bastos observa que desde o aparecimento dos estudos cognitivos, houve conflito sobre a natureza complexa do conhecimento nas ciências sociais e humanas. Compreende-se tais conflitos em função das mudanças inseridas na noção de articulação entre “indivíduo-mente” e da relação “mente-cérebro-cultura”, assim como da relação “indivíduo-sociedade”. Essas dimensões podem ser justificadas, por exemplo, quando Stubbart (1989) e Boff (2000) dizem que a cognição possui o poder de abranger alguns níveis, que vão desde o indivíduo, o grupo e a organização em diversos contextos.

O enfoque cognitivo, para Ramos, Ferreira e Gimenez (2008), vem assumindo importância fundamental nos estudos organizacionais, porque reconhece que o ambiente em que o indivíduo se encontra é construído por ele mesmo ou através dos processos de interação social. Por esse motivo, eles observam que a arena

cognitiva permanece o centro das atenções dos estudos e processos psicológicos e dos eventos organizacionais.

A cognição é abordada sob variados enfoques por diversos autores: considerada como um processo de ordem individual e coletiva (RAMOS, FERREIRA e GIMENEZ, 2008), como um processo de aquisição e construção do conhecimento (BASTOS, 2004; MARKMAN, MADDOX e BALDWIN, 2005), assimilação (PIAGET, 1983), processamento de informações (MARKMAN, MADDOX e BALDWIN, 2005; BOFF, 2000) e ainda contribui para melhor adaptar os indivíduos no meio, colaborando para os processos de aprendizagem (BASTOS, 2004).

Estudos mostram que há o envolvimento da cultura, da mudança, das novas tecnologias, da estratégia, da relação organização-ambiente e da aprendizagem organizacional nos processos cognitivos. Estes processos já estão sendo progressivamente determinados por abordagens construtivistas, nas quais as funções do conhecimento organizacional se tornam fundamentais e relevantes (BASTOS e BORGES-ANDRADE, 2004, p. 70). Por essa realidade, Rodrigues, Child e Luz (2004); Easterby-Smith e Araújo (2001) reconhecem que a aprendizagem tem sido tratada como um fenômeno cognitivo.

Devido às sólidas ênfases sobre os processos de aprendizagem, observa-se que ela é considerada como um processo, que para Rodrigues, Child e Luz (2004), Easterby-Smith e Araújo (2001), pode ser técnico ou social e está inteiramente associado à reorganização do conhecimento e às novas descobertas, diante da perspectiva de atingir novos conhecimentos. Abbad e Borges-Andrade (2004) compreendem a aprendizagem como um processo psicológico essencialmente importante na vida dos indivíduos no decorrer do seu desenvolvimento, tanto individual como organizacional. Analisando por esse aspecto, Osteraker (1999), Metallidou e Vlachou (2007), Klein, Noe e Wang (2006) verificam que a cognição é fundamental nos processos de aprendizagem, justamente pelo fato de contribuir para conduzir o entendimento do comportamento do indivíduo na organização.

Um ponto de partida para a compreensão de que o conhecimento passa a ser indispensável nas relações dos indivíduos na organização é em decorrência das percepções que o fenômeno motivacional pode ser um elemento significativo nos processos cognitivos, pela importância da natureza comportamental dos indivíduos nas organizações (LATHAM, 2007; MARKMAN, MADDOX e BALDWIN, 2005; BOUCKENOOGHE et al., 2007; DARABI, NELSON e PAAS, 2007; METALLIDOU e

VLACHOU, 2007; BASTOS, 2004; GONDIM e SILVA, 2004; REEVE, 2006). Esses autores apresentam pesquisas que mostram a tendência de abordar a motivação sob uma perspectiva cognitiva. De um modo geral, na visão de Gardner (1995), a ciência da cognição encontra-se diante de um campo interdisciplinar, que envolve interesses das áreas de antropologia, epistemologia e da psicologia, que são fundamentais para estudar os sistemas inteligentes e cognitivos do ser humano.

Em relação à importância da investigação sobre as questões motivacionais ligadas ao cenário cognitivo, Reeve (2006, p. 2) supõe que a finalidade de pesquisar sobre a motivação consiste em investigar um fenômeno, construir teorias e testar hipóteses com o objetivo de explicar como ocorre o fenômeno motivacional, bem como ligá-lo a outros construtos. Bergamini (1997) constata que as principais teorias que foram construídas a partir da década de 1930 por autores clássicos, como Whyte, Taylor, Maslow, Herzberg, Alderfer, McGregor, Vroom, McClelland e outros concernentes ao fenômeno motivacional, são consideradas importantes, complementares e ainda podem ser ligadas a outros eventos, como o cenário cognitivo. Para Latham (2007), embora seja evidente que Maslow e Herzberg foram os principais teóricos da motivação no campo organizacional, ainda contribuem para enriquecer muitos estudos neste campo.

A motivação intrínseca é abordada pelos autores com diferentes significados: relacionada com o sentido que o indivíduo atribui para alcançar um determinado objetivo (CODA, 1997, p. 98; BERGAMINI, 1997, p. 24; REEVE, 2006); emergente das necessidades humanas (ARCHER, 1997, p. 25); associada aos processos que dão ao comportamento sua energia e direção (REEVE, 2006); observada como um estado psicológico de alta complexidade (ARCHER, 1997; GONDIM e SILVA, 2004; GODOI, 2002; HERZBERG; 1997; BERGAMINI, 1997; REEVE, 2006; LATHAM, 2007); considerada complexa porque envolve o afeto, a cognição, a interação social e a pulsão (GODOI, 2002; GODOI, FREITAS e CARVALHO, 2008).

Reeve (2006, p. 27) percebe que os estudos motivacionais permanecem numa fase “pré-paradigmática” de desenvolvimento e que há uma multiplicidade de visões sobre o fenômeno motivacional. Para este autor, apesar dos indivíduos serem considerados seres sociáveis e aptos a viverem no meio social e nas organizações, estão sempre sujeitos às grandes influências do ambiente. Dessa forma, as variações sofridas pelos indivíduos ao longo do tempo poderão modificar ou influenciar a personalidade, o comportamento, as crenças, as ações, bem como sua

conduta moral e, como conseqüência, a motivação. Os motivos são considerados experiências internas que funcionam como um incentivo para o comportamento do indivíduo, como as necessidades, as cognições e as emoções.

Seguindo essa linha de pensamento, Latham (2007, p. 127) intercede dizendo que existe uma tendência em ligar as teorias cognitivas com a motivação e com a personalidade do indivíduo, bem como seus processos afetivos e comportamentais. Para Godoi (2001, p. 12) e Godoi, Freitas e Carvalho (2008), os aspectos afetivos, cognitivos e sociais entrelaçam-se e constituem os motivos para a aprendizagem. Elas asseveram que a articulação entre estes aspectos é devido ao fato de que a emoção e a afetividade fazem parte dos fatores comportamentais.

Markman, Maddox e Baldwin (2005); Godoi (2001) e Godoi, Freitas e Carvalho (2008) revelam que a motivação para a aprendizagem pode estar inserida no campo social, porém, busca encontrar sua essência nos indivíduos. Para complementar, encontramos em Furth (1995, p. 9) que “o desejo existe somente onde o objeto existe; o objeto existe somente onde o desejo existe”. Furth (1995) reconhece a ligação do conhecimento com o desejo intrínseco. Isso sugere que o objeto, neste caso, seja a aprendizagem. Elkjaer (2001, p. 105), quando se refere à aprendizagem como cognição individual, descreve que é necessário fazer algo para liberar o desejo intrínseco para aprender.

No âmbito internacional, nos estudos de Osteraker (1999); Markman, Maddox e Baldwin (2005); Klein, Noe e Wang (2006); Prestoungrange (2000); Smillie, Dalglish e Jackson (2007); Luthans e Ottemann (1973); Kinman e Kinman (2001); Watkins, McInerney, Akande e Lee (2003) e, no Brasil, nos estudos de Godoi (2001, 2002); Godoi, Freitas e Carvalho (2008); Ribeiro, Borges-Andrade e Marciano (2004), encontramos que o fenômeno motivacional é um elemento essencial quando se refere aos processos de aprendizagem. Godoi (2001), a partir de um estudo qualitativo, criou categorias da motivação na aprendizagem, e Godoi, Freitas e Carvalho (2008), em um ensaio teórico, mostraram a ligação dessas categorias - *afetiva, cognitiva e social* - e os fatores da motivação na aprendizagem.

Por se tratar de um tema considerado recente na academia, poucas pesquisas são encontradas com esta temática. Tal constatação justifica a inegável necessidade de unir sólidos embasamentos teóricos a fim de desenvolver e evoluir novas pesquisas empíricas para desafiar a junção dos temas em questão no âmbito organizacional. Norteados pela busca de possibilidades de articulação entre a

motivação e a aprendizagem organizacional, este estudo foi desenvolvido com o propósito de estabelecer o traslado do modelo de categorização (afetiva, cognitiva e social) da motivação, proposto por Godoi (2001), para as etapas de aprendizagem organizacional (intuição, interpretação, integração e institucionalização) de Crossan e Vera (2004). Diante dessa proposição, o cenário de investigação, considerando sua expressiva movimentação de informação e conhecimento, foi uma Empresa de Tecnologia de Florianópolis/SC.

Entender a relação das categorias da motivação na aprendizagem organizacional possibilitou formar o construto que é objeto deste estudo. Essas categorias nos permitiram, especificamente, compreender o motivo da ligação entre a motivação e a aprendizagem organizacional que, conseqüentemente, permitiu a vinculação teórica para a constituição de um novo construto: a motivação na aprendizagem organizacional.

A partir dessa contextualização, surgiu a necessidade de desenvolver a seguinte pergunta de pesquisa: *Como se manifestam as categorias e os fatores da motivação na aprendizagem organizacional?*

Com a finalidade de responder à pergunta de pesquisa supracitada, este trabalho teve como objetivo geral:

- Compreender a manifestação das categorias da motivação na aprendizagem organizacional na empresa estudada.

E visando atender aos objetivos gerais, os objetivos específicos são:

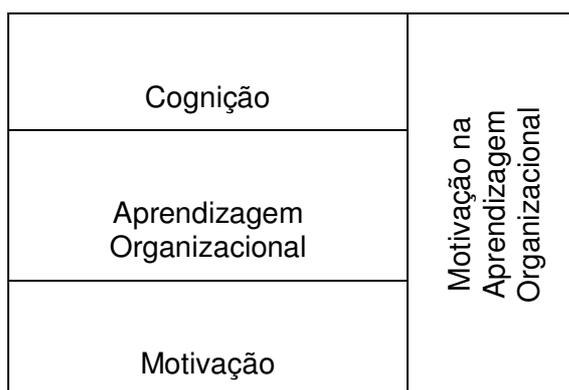
- Descrever a percepção do processo de aprendizagem organizacional na empresa estudada;
- Analisar as relações entre as categorias afetiva, cognitiva e social da motivação na aprendizagem organizacional.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O conhecimento tornou-se, com o passar do tempo, apesar de sua complexidade, um elemento fundamental e crescente foco de preocupação concernente aos estudos e processos de aprendizagem nas organizações. Sendo assim, buscamos inserir este trabalho na natureza interdisciplinar dos estudos organizacionais. Observa-se, nos relatos de Cavedon e Lenger (2005), que os pesquisadores estão cada vez mais abertos a estudar com profundidade, buscando o entrelaçamento entre as áreas de conhecimento. Isso é fundamental para estudar os sistemas cognitivos do ser humano. Tal afirmativa lembra Gherardi (2004) que foi motivo para atrair diversos teóricos das áreas de psicologia e sociologia a estudar o fenômeno com maior precisão.

Dessa forma, o objetivo deste capítulo consiste em buscar parte da literatura existente sobre o cenário cognitivo nas organizações; a introdução ao fenômeno motivacional; a dimensão da aprendizagem organizacional e a motivação na aprendizagem organizacional, que participa do objeto do estudo em questão.

A figura 01 organiza o referencial teórico que participa da formação do objeto de estudo.



**Figura 01: Processo teórico**

## 2.1 A COGNIÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES: HISTÓRICO, EVOLUÇÃO E ABORDAGENS

Ao abordar a ciência cognitiva, Tenbrunsel et al. (2004) teoricamente constata que ela busca desenvolver e facilitar o conhecimento e o entendimento do comportamento dos indivíduos na organização. Gondim e Silva (2004) declaram que a abordagem cognitiva tem sua importância porque traz grandes contribuições para o entendimento de processos micro-organizacional e macro-organizacional e consegue influenciar conhecimentos que envolvem diversas áreas no campo organizacional.

Ao analisar diversos estudos acerca do tema, percebe-se a contribuição de Herbert Simon, um importante teórico, considerado o pioneiro das abordagens cognitivas nas organizações. Para este autor (1979, p.14), as organizações são “sistemas de comportamento cooperativo” e formadas por “sistemas complexos de comunicações e inter-relações” num conjunto de indivíduos, ajustando cada indivíduo com as perspectivas cognitivas e pressupostos organizacionais.

Devido à sólida ênfase dada ao termo cognição, estudos mostram que é necessário ter em mente que a cognição se restringe ao conhecimento e está diretamente ligada ao processamento de informações (MARKMAN, MADDOX e BALDWIN, 2005). A palavra *cognição* vem do latim *cognare*, cujo significado é conhecer (BASTOS, 2004; AGUIAR, 2005). É considerada, para Piaget (1977), como um processo consciente porque busca a construção e a aquisição do conhecimento.

Estudos de Freud (1982) revelam que a origem e a evolução do conhecimento são condicionadas através do sistema afetivo, impulsivo e libidinal. Oliveira (2001) reconhece que o conhecimento se desenvolve por meio das ações e operações complexas, que são estimuladas pelo objeto exterior.

Na análise de Piaget (1982, 1977), o desenvolvimento da cognição faz parte das ações dos indivíduos no contexto social, pois o meio social pode bloquear ou facilitar as estruturas cognitivas. As estruturas cognitivas são dependentes dos processos neurológicos e da correta estimulação do ambiente. Para ele, os processos de assimilação e acomodação norteiam o desenvolvimento de todo o pensamento dos indivíduos. O processo de assimilação é considerado como a

maneira que os indivíduos incorporam os conhecimentos novos. A acomodação é um processo em que os indivíduos acomodam os conhecimentos sem extinguir os já adquiridos no decorrer do tempo.

O sistema cognitivo mais complexo, para Piaget (1990), é o nível operatório formal. Nesse nível, não é possível envolver todos os indivíduos, somente os que o ambiente social permita, mesmo que eles apresentem condições para isso. Boff (2000) confirma que estudos têm demonstrado a importância da investigação da cognição nos níveis que vão desde o indivíduo, o grupo e a organização. Apesar de o fenômeno cognitivo, para o autor, ser compreendido no nível do indivíduo, este, por sua vez, interage nos contextos sociais e organizacionais, no qual acaba influenciando todo o processo cognitivo.

Entender os processos que dão origem à gênese do conhecimento humano, bem como a função do conhecimento da maneira como os indivíduos encaram os desafios propostos por situações adversas organizacionais, ocupam papel de destaque entre os interesses de pensadores, filósofos e cientistas com o passar do tempo. É evidente que algumas questões comportamentais necessitam de abordagens cognitivas, conforme argumentam Tenbrunsel et al. (2004). Entretanto, para Stubbart (1989), a base do conhecimento emerge da psicologia cognitiva, pois através dela foram desenvolvidos modelos e métodos com o propósito de estudar a cognição nas organizações e a maneira pela qual o conhecimento é processado e organizado no ambiente organizacional.

A teoria cognitiva sustenta que, para compreender como o indivíduo cria o conhecimento, é necessário entender, em síntese, o funcionamento dos processos mentais, porque os indivíduos recebem as informações e as processam nos modelos mentais, permitindo resultados no ambiente organizacional (BOFF, 2000; MEINDL, STUBBART e PORAC, 1994). Percebe-se que compreender a mente humana e os processos geradores do conhecimento é ainda considerado complexo, curioso e desafiante para os indivíduos. A mente humana ganhou espaço privilegiado, favorecendo respostas sobre a origem e a natureza do conhecimento. Essas questões, para Gardner (1995, p. 82), fazem parte da consolidação do campo do conhecimento, pois servem para desvendar e investigar, interdisciplinarmente, o processo de discernir a função do conhecimento na vida individual e coletiva dos indivíduos. Na percepção do autor, o campo do conhecimento é denominado como “a ciência da cognição”.

Ainda sobre a mente humana, Bastos (2001, p. 84) discorre que ela pode ser compreendida pelos pensadores sob várias nuances. É vista e entendida como: “entidade interna, autônoma, com faculdades mentais, controladoras das ações, pensamentos, sentimentos, vontades e decisões das pessoas”. Ela ainda pode ser compreendida como aquilo que existe ou imaginamos, sendo diferente do corpo por não ocupar espaço físico e nem se sujeitar às leis físicas e mecânicas, fato esse que levou o filósofo G. Ryle a considerá-la o “fantasma da máquina humana”. Há conceitos da psicologia, conforme Brewer (1987, p. 197), que tentam elucidar o funcionamento da mente humana. O modelo mental é compreendido como “todas as formas de representação mental, geral ou específica, de qualquer domínio, causal, intencional ou espacial”.

Embora o conceito de mente humana tenha sido posto de lado, Bastos (2001, p. 85) considera que a vida mental é fixada na perspectiva de um modelo “mentalista” e foi estruturada em três domínios: o cognitivo, emocional e conativo. Esses domínios caminham para o pensamento, as emoções e a vontade. Dessa forma, a ciência cognitiva nasce da sobrevivência das teorias que surgiram a partir dos modelos tradicionais da mente humana. Em uma perspectiva construtivista, o autor avalia a mente como uma ferramenta ativa na constituição do conhecimento e na concepção do mundo. No entanto, no decorrer do tempo, a mente deixou de ser um espaço comum e passou a ser vista com acomodação e tendência a atuar de forma particular em determinadas ocasiões. A linguagem foi abandonada e passou a ser entendida como um fenômeno “mental” ou como transporte de um procedimento interno de pensamento afastado das atividades humanas, assim como um fenômeno compartilhado. A hipótese de o ser humano não reagir mecanicamente às manipulações do ambiente e o fato de os aspectos internos ou subjetivos carecerem de análise embasam toda a arena das ciências cognitivas.

Bastos (2001) ainda observa que um avanço significativo no campo da cibernética se deu na década de 1940, quando o conhecimento, a teoria da informação e questões cognitivas, como os processos de linguagem, evoluíram no campo da Psicologia e da Antropologia. A partir dessa evolução, foi realizado, em meados de 1956, o simpósio sobre Teoria da Informação no *Massachusetts Institute of Technology*, fato este consolidado como o marco histórico de nascimento da ciência cognitiva. Bastos (2004) faz um comparativo dos estudos da cognição ao longo do século passado e revela que antes da década de 1950, a mente ainda não era

considerada conceito científico, era subjetiva. A partir da década de 1950, a mente humana virou um paradigma e passou a ser observada como uma espécie de *software*, no qual a cognição era tida como sinônimo de computação, pois são semelhantes sistemas considerados cognitivos, pelo fato de capturar informações, processar, armazenar e recuperar. A mente tem como função armazenar as informações e ainda apresentar dicas. A analogia entre a computação e a mente humana se dá pelo fato de ambos se apresentarem enquanto sistemas cognitivos, que funcionam de forma similar, como uma máquina.

Pode-se perceber, a partir do nascimento da ciência cognitiva, a tendência de aproximar a mente do corpo, e dentro dessa perspectiva, Bastos (2001, p. 89-93) assinala, em uma visão ampla, que: “a cognição não é um processo subterrâneo, intrapsíquico e nem se reduz a um processo neurofisiológico”. Todavia, a cognição, de fato, se consolida nas atividades práticas em que os indivíduos estão envolvidos, assim como nos diálogos criados por eles. Foi somente na década de 1970 que realmente houve a revolução cognitiva. Já na década de 1990, ocorreu o avanço das abordagens cognitivistas e a revolução cognitiva afetou consideravelmente os estudos organizacionais, na constatação de Tenbrunsel et al. (2004) e Latham (2007, p. 175).

Ficou evidente que, nessa fase, havia menos ênfase nos processos afetivos, emocionais e culturais. De acordo com os novos rumos da cognição, a perspectiva é de aproximar cada vez mais a mente do corpo, rompendo a dicotomia razão e emoção. Tenbrunsel et al. (2004), nos ensina que, ainda que a cognição esteja ligada à ação, o comportamento do indivíduo procura alterar os ambientes e seus contextos, envolvendo as influências do indivíduo e o contexto no qual ele se encontra inserido na organização.

Os processos que associam o domínio do comportamento organizacional são considerados, historicamente, baseados na perspectiva cognitivista. São eles: o processamento de informações, a fixação de problemas, a percepção no trabalho, a motivação e a tomada de decisão, conforme observam Tenbrunsel et al. (2004). É por meio da percepção que os indivíduos raciocinam e agem. A percepção é fundamental para compreender o comportamento humano nas organizações (AGUIAR, 2005).

Barros (1991, p. 81) sinaliza que as funções cognitivas abrangem diversos aspectos, tais como a percepção, a aprendizagem, o conhecimento, o raciocínio, a

resolução de problemas e tudo o que pode abranger os indivíduos a partir do contato com a realidade. Genericamente, Branscombe (1988 citado por GODOI, 2001) considera que a cognição é idealizada a partir de um conjunto de processos internos que englobam a aquisição, a armazenagem, a mudança e o reestabelecimento da informação.

Em relação à ligação do indivíduo na organização, Latham (2007) pondera que existem organizações como entidades, que devem ser analisadas em suas semelhanças de contexto e histórico e que equilibram a sociedade. Existem também indivíduos inseridos nas organizações com suas características individuais, seus motivos pessoais, suas necessidades, expectativas e valores que são capazes de desafiar as exigências da organização. Seguindo esse raciocínio, o campo cognitivo é repartido em duas áreas: 1<sup>a</sup>) a cognição social: é considerada um conjunto de opiniões e procedimentos que analisa os processos como um todo, mas através dos indivíduos e; 2<sup>a</sup>) o processo decisório: está voltado para a apreciação crítica de como as pessoas, por meio de seus ambientes, tomam as suas decisões cotidianas. Entretanto, Latham (2007, p. 219) usa o termo “ridículo” para rotular a percepção de que o comportamento e a psicologia do indivíduo podem ser previsíveis, explicados e influenciados somente pelo exame do comportamento e suas consequências. Para este autor, obviamente isso não é possível.

Ao se referir à teoria cognitiva, Tenbrunsel et al. (2004) constatam que pesquisas referentes às teorias cognitivas sociais apresentam, de maneira empírica, que o efeito e as consequências nos antecedentes ambientais são mediados por variáveis cognitivas. Os autores ainda pressupõem que a maioria dos estudos sobre os aspectos cognitivos tem focado na consciência humana, que é a nova fronteira que emana experiências da psicologia social.

A cognição compreende e abrange um processo complexo de diversas fontes de informações, com a finalidade de construir as representações textuais e os modelos cognitivos (VAN DIJK, 1988, p. 148). Um dos pressupostos que norteiam a construção cognitivista, para Bastos (2000, p. 10-13), é a possibilidade de conseguir compreender “que os indivíduos são sujeitos ativos”. Assim sendo, são considerados agentes que constroem seu próprio contexto, pois são eles mesmos que agem nesse contexto organizacional.

Nesta perspectiva cognitiva, Reeve (2006) destaca que os indivíduos são autênticos por possuírem opiniões pessoais e perspectivas em relação ao ambiente

que os cerca. Aguiar (2005) argumenta que o ato de pensar faz parte das atividades do ser cognitivo, pois a cognição pressupõe que os indivíduos tenham a capacidade de alcançar conhecimento nas organizações, assim como entender as normas de natureza comum aos seres humanos, que se tornam necessárias para fundamentar as ações práticas nas organizações.

Percebe-se que as funções cognitivas e intelectuais compõem variados aspectos, como: a percepção, a aprendizagem, o conhecimento, o pensamento, o conceito, o juízo, o raciocínio, a solução dos problemas, e aquilo que se relaciona com a maneira de adquirir e processar as informações. O enfoque cognitivista, parece buscar a compreensão do mundo com o seu significado real. Procura, através de métodos, compreender as organizações a partir de uma concepção mais humana da realidade organizacional, fazendo com que a percepção, a memória e a imaginação integrem os processos cognitivos.

Algumas transformações marcaram o crescimento e o desenvolvimento recente da ciência cognitiva. Bastos (2004, p. 181) desenvolveu um quadro teórico (01), apresentando, em síntese, a partir de três vertentes:

<b>VERTENTES</b>
<p><b>Vertente 1: As arquiteturas conexionistas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A mente não opera serialmente; seu processamento é distribuído e ocorre em redes que conectam unidades (nodos). São as redes neurais.</li> <li>• Não há o processamento de símbolos (linguagem) como nas arquiteturas simbólicas. O significado associado a um símbolo já é produto da ativação de uma rede que conecta unidades menores não necessariamente associadas a um conceito ou a um rótulo linguístico.</li> <li>• A cognição consiste em estados globais que surgem quando uma rede de neurônios é ativada. A operação básica que liga os nodos da rede se dá através da ativação e inibição (a exemplo de como ocorre no nível fisiológico).</li> <li>• Inexiste um processador central. Todas as unidades da rede possuem funções executivas. É esse tipo de processamento que dá agilidade e rapidez ao processamento cerebral.</li> <li>• A memória encontra-se, também, distribuída na rede ou no sistema. Os conceitos e regras não estão armazenados em um espaço específico (como na metáfora computacional). Eles surgem quando uma rede é ativada.</li> <li>• As redes neurais podem constituir estruturas bastante complexas, envolvendo várias camadas que incluem unidades semanticamente significativas entre os <i>inputs</i> e <i>outputs</i>.</li> </ul>

### Vertente 2: Os avanços das neurociências

- A mente resulta de um longo processo evolutivo: um sistema desenvolvido pela seleção natural que amplia enormemente a capacidade e plasticidade adaptativa do organismo, conferindo-lhe a possibilidade de prever o futuro e planejar ações congruentes com suas previsões.
- A mente é resultado não apenas do funcionamento cerebral e sim de todo o corpo.
- A mente surge não de um cérebro sem corpo e sim de um organismo.
- A mente não se caracteriza por um órgão regente central, não havendo qualquer estrutura ou região cerebral que proceda à integração de processamentos dos diferentes tipos de estímulos sensoriais. A integração surge de uma atividade fragmentada e distribuída de construção de imagens pelo cérebro.
- A mente é *atividade* e processo, mais o que o cérebro faz do que aquilo que ele é.
- A localização da mente no cérebro não implica em um determinismo genético, na negação da individualidade e na desconsideração dos aspectos sociais e culturais.
- Mesmo diante de patrimônio genético idêntico, os sistemas nervosos vão diferir em função da história de interação de cada organismo com o seu meio físico e social.
- Rompe a dicotomia *razão* e *emoção*, tão enraizada na representação mais popular da mente cartesiana, “Os sentimentos são tão cognitivos como qualquer outra imagem perceptual” (DAMÁSIO, 1996, p. 190).

### Vertente 3: O crescimento de perspectivas construtivistas

- Ênfase no papel da cultura e da sociedade na construção da mente humana.
- A mente é um instrumento ativo na construção ou criação do mundo. As representações internas, subjetivas, a interpretação da situação e suas estratégias cognitivas são construções, cujo processo é de natureza *social*. As idéias, representações e pensamentos são processados tanto individual como coletivamente.
- A linguagem estrutura o mundo e constrói a realidade; é uma prática social enraizada nos contextos social e cultural em que é usada. A preocupação principal, agora, é com o significado, mais com os aspectos semânticos do que sintáticos, que marcam o núcleo central do cognitivismo.
- A linguagem deixa de ser entendida como um fenômeno “mental” ou como um veículo de um processo interno de pensamento separado das atividades humanas, e sim como um fenômeno compartilhado, uma parte dos próprios negócios práticos que se desenvolve na vida coletiva e ao longo do tempo. O pensamento e a fala são instrumentos ou ferramentas para o planejamento e execução da ação.
- Ênfase nos processos cognitivos que ocorrem nas situações cotidianas, envolvendo interação entre pessoas e seus contextos e as negociações e alterações que ocorrem ao longo dessas interações.
- O pensamento acerca de quaisquer objetos sociais é carregado de valor, de

significado emocional e afetivo e que demanda, por conseguinte, uma atenção aos processos motivacionais.

- A atividade cognitiva envolve um caráter moral, pois ocorre em um contexto de regras, de expectativas e de papéis que buscam regular as atividades que ocorrem na esfera pública.

**Quadro 01: Os desenvolvimentos recentes na ciência da cognição**

Fonte: Bastos (2004, p. 181)

A primeira vertente se desenvolveu em decorrência da inteligência artificial, em que o cérebro era uma metáfora que servia para desenvolver os processos cognitivos. Na segunda vertente, apresenta-se os avanços mais significantes referentes aos estudos do cérebro e suas tentativas de articular com os processos mentais e comportamentais. E na terceira vertente, houve uma preocupação com a articulação dos aspectos cognitivos sob os contextos sociais e culturais. Os indivíduos exercem a função de construir ativamente os significados e os sentidos das redes sociais.

De um modo geral, a cognição é um termo usado para indicar os processos do conhecimento que contempla a aquisição e o uso do conhecimento, que vai além dos processamentos e armazenamentos de informações. Já a cognição social, para Nicolini e Meznar (1995), emergiu na psicologia cognitiva e é considerada como o estudo do processamento das informações humanas nas organizações. É um processo consciente e inconsciente, influenciada pelo fenômeno social e estrutural das organizações dinâmicas, modernas e abertas para o conhecimento.

Silva e Rodrigues (2007, p. 44) nos revelam que os modelos cognitivos partem de uma idéia simples, porém encantadora, porque encaminham os indivíduos a realizarem suas funções com vontade de conciliar seus próprios interesses, com os da organização, a partir das abordagens sócio-cognitivas.

Confirma-se, nos estudos de Nicolini e Meznar (1995), que as representações simbólicas, através de suas estruturas mentais, chamam atenção nas abordagens cognitivas sociais. Essas estruturas mentais são representadas a partir de mapas cognitivos. Os mapas cognitivos são considerados funcionais na medida em que podem produzir resultados, buscando a integração entre grupos de pessoas e promovendo a reflexão para o aprendizado, pois são construídos a partir de esquemas gráficos que são interligados por variáveis problemáticas nas organizações. Os mapas cognitivos são formados por realidades construídas a partir

do social. São adotados pelas organizações que possuem a perspectiva de atingir e desenvolver o conhecimento humano.

A cognição social, para Nicolini e Meznar (1995), identifica a maneira que os indivíduos pensam sobre os outros e sobre eles mesmos e analisa as estratégias dentro de determinados contextos organizacionais. Os mapas cognitivos, por sua vez, são modelos cognitivos construídos por indivíduos através de suas percepções e aprendizagens, na procura por conhecimento e a fim de consolidar o aprendizado nas organizações.

Nicolini e Meznar (1995) apresentam aspectos fundamentais para um melhor esclarecimento dos conceitos de mapas cognitivos. Os autores que os mapas não podem ser enxergados somente como representações estáticas e imóveis porque são atualizados em decorrência de experiências de aprendizagem dos indivíduos no contexto organizacional. Os modelos de mapas cognitivos possuem a função de incorporar outras informações para ajustar os indivíduos às estratégias organizacionais do meio ambiente. No entanto, os mapas são considerados estratégias de cognição social.

O modelo sócio-cognitivista apresentado por Bastos (2004) estrutura a atitude dos indivíduos em três níveis: *uma categorização do objeto* - em que o objeto da atitude “é representado na memória por um rótulo” e conjunto de regras a fim de aplicar o rótulo; *uma síntese avaliativa* - a característica da atitude se apresenta como uma “dica” armazenada na memória e utilizada para classificar alguma coisa; *uma estrutura de conhecimento* – as atitudes estão envolvidas por estruturas de conhecimento e funciona para entender as informações complexas. Ligada à teoria cognitiva, a motivação foi alvo de pesquisas justamente para melhor compreender o nível de engajamento dos indivíduos perante a aquisição e construção do conhecimento. Allport, na década de 1950, conceituou atitude conforme trilogia de cognição, afeto e conação, que para Bastos (2004, p. 186), tornou-se dominante.

As atitudes eram consideradas um “sistema complexo” que relacionava as crenças individuais sobre um determinado objeto e “sentimentos em direção ao objeto” juntamente com as tendências da ação na busca pelo objeto. As atitudes são apresentadas como uma “variável interveniente ou um elo não observável entre estímulos observáveis e uma resposta observável” (TENBRUNSEL et al., 2004, p. 41).

A cognição social, conforme complementam Tenbrunsel et al. (2004), é considerada o estudo da maneira pela qual os indivíduos atribuem significados a outros indivíduos e do modo pelo qual o processo cognitivo influencia o comportamento social nas organizações.

É evidente que a cognição social pode proporcionar o entendimento de conceitos com impacto nos temas de motivação, justamente pelo fato de os indivíduos vivenciarem experiências diversas, interagindo entre si para buscar condições adequadas de aprendizagem. Nicolini e Mezner (1995) esclarecem que é através da aprendizagem construída pelo social que a cognição adquirida é transformada em ação ou conhecimento.

No quadro 02, os autores buscaram compreender e articular a cognição em três níveis de análise, ou seja, o indivíduo, o grupo e a organização e suas estruturas cognitivas, seus processos cognitivos e os estilos cognitivos.

<b>Níveis</b>	<b>Estruturas cognitivas</b>	<b>Processos cognitivos</b>	<b>Estilos cognitivos</b>
<b>Indivíduo</b>	Esquemas Mapas cognitivos Scripts (roteiros) Teorias Implícitas Estrutura de conhecimento	Assimilação/acomodação Atribuição Simplificação Racionalização retrospectiva	Tolerância à ambigüidade Complexidade cognitiva
<b>Grupo</b>	Pressupostos básicos Metáfora Ideologia Crenças negociadas Lógica dominante	Pensamento grupal	Capacidade integrativa Complexidade sociocognitiva
<b>Organização</b>	Corpos de pensamento Sistemas cognitivos Mapas cognitivos Sistemas interpretativos Diagramas de influência Ideologia Mente	Procura-seleção-retenção Entrada-processamento-saída Sistema de processamento de informação Atribuição Aprendizagem	Cobertura e consenso Quadros de referência Análise de redes sociocognitivas

**Quadro 02: Cognição nas organizações: conceitos investigados**

Fonte: Adaptado de Schneider e Angelmar (1993)

Em síntese, a representação dos conceitos apresentados nas dimensões do indivíduo, do grupo de da organização mostra de forma explícita que os estudos cognitivos não se restringem somente ao indivíduo. No entanto, abrange todos os níveis organizacionais, conforme ilustrado no quadro 02. Os indivíduos utilizam diversos e diferentes processos com o propósito de adquirir, categorizar e armazenar as informações quando precisam tomar decisões e resolver os problemas organizacionais.

O conhecimento é indispensável para a eficácia organizacional, na concepção de Osteraker (1999) e Bastos (2001), já que os processos de aprendizagem organizacional são favoráveis para o desenvolvimento do conhecimento nas organizações. Rodrigues, Child e Luz (2004); Easterby-Smith e Araújo (2001) reconhecem que a aprendizagem tem sido tratada como um fenômeno cognitivo, justamente porque ela tem por finalidade encontrar o equilíbrio, o desenvolvimento do conhecimento e o saber nas organizações.

A aprendizagem ocorre, para Kolb (1984), através da experiência cognitiva. Contempla um ciclo em que os indivíduos desenvolvem e exercitam suas capacidades cognitivas. Novas experiências são consideradas como um objeto de observação e reflexão constante, que é modificada por uma representação abstrata para que possa ser usada como um modelo capaz de subsidiar as decisões e as resoluções de problemas.

Na perspectiva de Huber (1991), a essência da perspectiva cognitiva está em pensar que os indivíduos, “atores” das organizações, não são apenas capazes de armazenar e expor as experiências vividas, mas possuem a capacidade de interpretar e compreender a realidade conforme a descrição do seu sistema cognitivo individual. Na análise de Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento organizacional não é gerado a partir de si mesmo, mas a partir da iniciativa dos indivíduos e da busca deles pela interação com seus colegas.

Dentre as teorias psicológicas, a aprendizagem ocupa papel de destaque pelo seu amplo e complexo processo que está ligado, nas abordagens cognitivistas, a aspectos intra e interpessoais. A abordagem cognitivista explora a aprendizagem no sentido de que é necessário entender que o aprendizado faz parte de uma mudança interna, comportamental e atitudinal, pelo fato de estabelecer vínculo entre os planos afetivo e cognitivo. Nesse contexto, a cognição pode auxiliar nos processos de

assimilação dos conteúdos, os tipos, os métodos e nos estilos de aprendizagem (PIAGET, 1991).

Grande parte da literatura que trata da cognição e da organização confirma o fato de que os processos e as estruturas cognitivas são centrais:

[...] na dinâmica da rede de relações e poder, na emergência e equacionamento de episódios de conflito, na formulação de estratégias, na análise dos ambientes, nas decisões sobre inovação tecnológica, na criação de ambientes de aprendizagem, no planejamento do design e no próprio desempenho organizacional (BASTOS, 2000, p. 13).

Diante da perspectiva cognitiva, Antonello e Godoy (2007) pressupõem que os pesquisadores procuram pensar em aprendizagem como uma base cognitiva em que o conhecimento é somatizado de maneira consciente. Complementando, na visão de Argyris e Schön (1978, p. 10), “toda ação deliberada teve uma base cognitiva, que reflete normas, estratégias e suposições ou modelos do mundo”.

O conhecimento nas organizações se tornou muito importante com o passar do tempo e apesar de a revolução cognitiva ter ocorrido na década de 1970, até os dias de hoje ela perdura. Porém, isso não surpreende, pelo fato de que, obviamente, as pessoas pensam consistentemente e conscientemente (LATHAM, 2007, p.175). Não é em vão que o crescimento científico, na área cognitiva, para Latham (2007), está causando impacto nos estudos organizacionais, pelo fato de aceitar algumas reestruturações nas quais os pesquisadores vêm se apoiando, como: o caráter ontológico do fenômeno organizacional e a ligação entre os indivíduos e a organização, que envolve discussões a respeito da determinação individual dos indivíduos ou a estrutura dos fenômenos organizacionais.

O conhecimento organizacional é defendido por Price WaterhouseCoopers (2000, p. 142) como:

O conhecimento é definido como um ativo intelectual, mas é mais do que os dados objetivos e explícitos encontrados nas metodologias, nos manuais ou nas patentes de uma empresa. Existe também um imenso e talvez não reconhecido valor na especialidade, na sabedoria e na intuição altamente subjetivas e difíceis de codificar dos funcionários.

Angeloni (2005) destaca que uma organização de conhecimento é considerada aquela em que tanto as capacidades individuais quanto as coletivas são

compartilhadas para o grupo e isso é visto como um ativo precioso, capaz de buscar o entendimento e vencer as necessidades ambientais. Para a autora, uma organização do conhecimento é dividida em três dimensões: a dimensão infraestrutura organizacional; a dimensão pessoas e a dimensão tecnológica. Sobre a *dimensão infra-estrutura*, percebe-se que recai a ênfase sobre a necessidade das organizações estarem aptas para a competitividade através de uma correta visão holística, a visão do toda a cultura organizacional e o estilo gerencial que parte do princípio de que é importante romper o comando e o controle para buscar um estilo gerencial de gestão participativa. A *dimensão pessoas* está ligada às características individuais e ao grau de conhecimento individual, que varia de indivíduo para indivíduo. Essa dimensão está correlacionada à integração dos diversos níveis de conhecimento, às ações e ao desenvolvimento das habilidades pessoais. Na *dimensão tecnologia*, por meio de softwares, o conhecimento é criado, armazenado, distribuído e resgatado. Sua importância está em usar recursos tecnológicos capazes de gerenciar os conhecimentos já adquiridos e os que estão em desenvolvimento.

Considerando a dinâmica das transformações que vem ocorrendo no âmbito do conhecimento organizacional, Antonello (2005) mostra que, em decorrência de profundas mudanças ocorridas na sociedade, o universo organizacional sofreu significativas alterações, o campo do conhecimento administrativo evoluiu e ainda busca essa evolução de forma contínua, tendo que se adaptar à nova realidade.

Dentro desses preceitos, parece-nos que a aprendizagem organizacional está revitalizada no sentido de admitir que a organização busque a aquisição, a geração, a multiplicação e a mutação do conhecimento com destreza e permitindo avaliar o grau de fluidez e adaptação às mudanças que ocorrem constantemente na organização (ANGELONI, 2005).

Dessa forma, a seguir será abordada a dimensão da aprendizagem organizacional.

## 2.2 A DIMENSÃO DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Em razão das transformações que marcam a era cognitiva, no dizer de Andrade (2003), sabe-se que é necessário buscar a constante aprendizagem para adquirir novos conhecimentos e mudar comportamentos, com o propósito de melhor se ajustar ao ambiente organizacional. Considerando-se a evolução histórica, Antonello (2005) observa que a aprendizagem organizacional pertenceu a um tema muito desenvolvido na área de psicologia, porém sua crescente popularidade no âmbito organizacional, na proposição de Garvin (1993), traz consigo a falta de consistência quanto a definição e metodologia, o que leva os pesquisadores a continuarem investigando tal fenômeno.

Buscando a compreensão desse fenômeno, Senge (1996, p. 63) explicita que "compreender o significado de 'metanóia', que significa mudança de mentalidade, é compreender o significado mais profundo de aprendizagem". Não foi à toa que uma série de transformações no cenário organizacional teve lugar na década de 1990, conforme apontam Easterby-Smith e Lyles (2004), sendo o conhecimento reconhecido como um ativo intangível e considerado a mais valorizada vertente das organizações. Easterby-Smith e Araújo (2001, p. 15) e Easterby-Smith e Lyles (2004) lembram que a idéia da aprendizagem organizacional tem sido estudada há décadas, mas somente foi reconhecida na literatura nos últimos dez anos. Os campos de aprendizagem organizacional e administração de conhecimento, para Easterby-Smith e Lyles (2004), se desenvolveram rapidamente durante a última década, e a literatura acadêmica demonstrou crescente diversidade e especialização na área. Embora considerada recente, Arthur e Aiman-Smith (2002) acrescentam que ainda há necessidade de compreender melhor os conceitos que giram em torno da aprendizagem organizacional. Percebe-se que a evolução do conceito foi apresentada na década de 1950, quando começou a ser objeto de investigação dos pesquisadores.

No entanto, os estudos focam preferencialmente que o fenômeno da aprendizagem organizacional surgiu com maior ênfase após a década de 1980, sendo que suas práticas e seus princípios estão dentro de diversas perspectivas da área de administração e inseridas nas teorias organizacionais. Desde então, a aprendizagem organizacional é conceituada como um fenômeno que busca

desenvolver a competitividade e a inovação, a fim de manter a eficiência do indivíduo na organização (ARTHUR e AIMAN-SMITH, 2002). Sendo mais específico, Sims (2001, p. 64) esclarece que a aprendizagem encontra-se dentro da perspectiva comportamental e é tratada como uma mudança contínua do comportamento do indivíduo nas organizações. Para Antonello e Godoy (2007), a aprendizagem pode ser considerada um fenômeno interpretativo.

O fenômeno da aprendizagem organizacional possui uma gama de conceituações e observa-se que existem variáveis interligadas que se referem à definição da aprendizagem organizacional, tais como: os processos, as mudanças, o grupo, a criação e reflexão, a ação, a situação e a cultura organizacional, destaca Antonello (2005). Em obra anterior, Antonello (2002) diz que a aprendizagem pode ocorrer no nível informal, sendo caracterizada a partir de relações interpessoais em processos sociais, por exemplo, na medida em que os indivíduos solucionam problemas grupais e lidam com conflitos pontuais.

A aprendizagem organizacional, para Argyris (1999) e Argyris e Schon (1978), é apontada como um processo que possui o objetivo de encontrar meios e soluções aos problemas relacionados às mudanças organizacionais, para, conseqüentemente, direcionar o comportamento humano nas organizações. A aprendizagem organizacional busca a superação das objeções encontradas nas mudanças organizacionais.

O processo de aprendizagem organizacional permite o envolvimento dos fatores que podem possibilitar uma melhor compreensão por parte da organização, no sentido de que a mesma possa enxergar e ter uma visão mais abrangente do seu ambiente interno e externo. Dessa forma, pode beneficiar novos comportamentos, cuja finalidade é a comprovação do aprendizado. "O desafio é que a dinâmica da aprendizagem precisa estar fundamentada sobre valores básicos, que dêem consistência às práticas organizacionais". Os indivíduos precisam aprender a mudar e a "desaprender" (FLEURY e FLEURY, 1997, p. 30-31).

Compreende-se que a aprendizagem organizacional pode ser atraída por meio de estímulos, sendo um processo ativo, inteligente e global, que busca o aprimoramento das estruturas, trazendo à tona a compreensão das situações com discernimento (ANTONELLO, 2005) e leva em consideração a mudança, seja ela no nível individual ou no nível organizacional. Essa mudança é vista como uma oportunidade positiva para construir o conhecimento e torna-se necessária para que

as organizações tenham a visão contínua de aprender a aprender (BITENCOURT, 2004, p. 22-25).

É complexa a concepção da aprendizagem organizacional, por ser um processo que acaba sendo individual, pois lida com o comportamento e as dificuldades individuais do ser humano, mesmo que seja efetivada a partir de um processo social. Na comunidade científica, estudos recentes têm demonstrado que a complexidade está sendo inserida a fim de buscar o entendimento e a compreensão dos processos de aprendizagem organizacional, na opinião de Stacey (2001); Priesmeyer (1992); Wheatley e Kellner-Rogers (1995). Porém, a complexidade da questão dos estudos comportamentais está em conseguir identificar o porquê da existência de diversos estados comportamentais do indivíduo no ambiente de trabalho. Para Bowditch e Buono (1997), é consolidado o fato de que há diferenças comportamentais de um indivíduo para o outro e que alguns indivíduos superam mais as expectativas do que outros devido às diferenças individuais do ser humano.

Recorre-se, em síntese, à noção moriniana de complexidade - pois ela se apresenta de forma multifacetada -, na medida em que pode contribuir com a discussão da temática da aprendizagem. Morin (2002) coloca que o ser humano precisa mudar a forma de agir e pensar. Todavia, o autor defende que fazer essa mudança é uma das mais complexas atitudes do ser humano, pois é extremamente difícil mudar um comportamento que já está enraizado no indivíduo.

Tal complexidade justifica algumas questões que envolvem a aprendizagem organizacional e que ainda permanecem em uma terra incógnita, para Bittencourt (2006), que são: 1ª) a organização possui o poder de aprender ou quem aprende são os indivíduos que nela se encontram?; 2ª) a questão da aprendizagem organizacional se apresenta de forma cognitiva ou cultural?; 3ª) a aprendizagem é um processo que ocorre naturalmente ou sistematicamente?; 4ª) a aprendizagem serve como um meio de aperfeiçoamento ou de inovação? é adaptativa ou de ruptura? Essa autora ainda continua sem respostas definitivas e consolidadas a respeito das questões supracitadas.

Garvin (1993), a partir de observações, descreveu os caminhos que a aprendizagem organizacional pode percorrer:

- a) Resolução sistemática de problemas: através de métodos científicos busca-se a resolução de problemas. Os dados participam do diagnóstico para as ações;

- b) Experimentação: o desejo e a oportunidade de pôr em prática novos insights;
- c) Experiências passadas: cabe à organização analisar suas experiências vividas revisando suas fraquezas e suas competências, oferecendo condições de armazenar as lições a todas as pessoas;
- d) Circulação do conhecimento: é necessário que todas as informações circulem rapidamente a todos os membros de forma eficaz, porque produzem impactos coletivamente;
- e) Experiências realizadas por outros: é um caminho viável e que participa da aprendizagem - observar como outras organizações se comportam.

Outras percepções tornam-se possíveis a respeito da aprendizagem. Ela pode emergir a partir de interações sociais, conforme apontam Easterby-Smith e Araújo (2001). Entretanto, mesmo que a aprendizagem possa ser efetivada a partir de um processo coletivo ou social, Andrade (2003) coloca que para aprender, são necessárias algumas qualidades nos indivíduos, tais como: a persistência dos indivíduos, a determinação, a vontade e o desejo de aprender e de vencer, ser dedicado, motivado e disciplinado. A aprendizagem organizacional, para Moscovici (1997), somente acontece quando os indivíduos se conscientizam de que é necessário se autodesenvolver.

Decerto, na medida em que a aprendizagem é incentivada pelas organizações, a tendência é que ocorra uma evolução significativa do comportamento dos indivíduos. Isso pode fazer parte de uma das estratégias da organização para buscar o crescimento individual e da organização, ou seja, uma relação equilibrada e harmoniosa entre indivíduo e organização.

Antonello (2005) classifica a aprendizagem organizacional em dois grupos: o prescritivo e o analítico ou descritivo. O *prescritivo* é constituído por consultores que possuem interesse em indicar as melhores maneiras de administrar. O *analítico* ou *descritivo* busca analisar e compreender os processos de aprendizagem e é caracterizado por acadêmicos que se interessam em buscar o entendimento de como as organizações aprendem, em vez de indicar a melhor maneira de aprender.

Genericamente, a aprendizagem organizacional busca gerar conhecimentos nos níveis individual, grupal e organizacional, e que podem envolver as formas de aprendizagem formal e informal no contexto organizacional. Ela possibilita a

reflexão, incentiva a mudança e a ação dos problemas que são voltados para o desenvolvimento dos indivíduos nas suas funções organizacionais, destaca Antonello (2005, p. 27). Argyris e Schon (1996) confiam que a aprendizagem organizacional se dá a partir da aprendizagem individual.

Todavia, a aprendizagem organizacional só é considerada como um fenômeno evolutivo, para Antonello (2005), se for positiva e houver a associação de alguns processos de mudança na organização. Como exemplo, a autora cita: a aquisição de novas estratégias, novos métodos e práticas de trabalho. Diante desse contexto, de forma mais abrangente, no dizer de Hirota e Lantelme (2005), a aprendizagem faz parte do contato do indivíduo com a realidade e com as consequências de suas ações.

Nas abordagens sobre os processos de aprendizagem organizacional, são citados por DiBella e Nevis (1999) três perspectivas: a *perspectiva normativa*, a *perspectiva desenvolvimental* e a *perspectiva capacitacional*. A *perspectiva normativa* está centrada nas características fundamentais para a aprendizagem, pois para que a mesma ocorra, são necessárias algumas condições. A *perspectiva desenvolvimental* pressupõe que as organizações são desenvolvidas por meio dos estágios de aprendizagem e, por fim, a *perspectiva capacitacional* pressupõe que as organizações são sistemas de aprendizagem. Entretanto, as perspectivas em relação aos conceitos da temática são abordadas de forma distinta no que concerne às organizações, aos indivíduos e à aprendizagem organizacional, pois existem vários métodos de desenvolver o aprendizado dos indivíduos nas organizações abertas ao aprendizado.

Argyris (1999) observa a existência de três ciclos de aprendizagem. O *ciclo simples* é uma maneira de aprendizagem instrumental no qual o erro e a descoberta estão envolvidos em um conjunto de variáveis administrativas e que está associado à mudança incremental, pois é quando a organização experimenta novos métodos e táticas com a finalidade de obter o *feedback* para fazer os ajustes necessários. O *ciclo duplo* é baseado em processos cognitivos, visto que resulta em mudanças estruturais mentais de comportamento e, dessa forma, não é rotinizado. Por fim, o *ciclo triplo* é caracterizado em como adquirir conhecimento, como desenvolver o aprendizado e a forma de aprender, a fim de buscar suas próprias experiências, ou seja, justifica o aprender a aprender. Neste ciclo, o indivíduo aprende a modificar a forma de aprender. O ciclo de aprendizagem, segundo a tese de Silva e Godoi

(2003), comprova que a gênese do conhecimento consiste em um processo dependente da procura de elementos, informações e da relação de troca das experiências vividas entre indivíduos que pertencem a um grupo dentro na organização.

Aprender continuamente através da experiência organizacional, colocando em prática todo o conhecimento que possa melhorar o desempenho do indivíduo na organização, faz parte do processo de aprendizagem organizacional (BITENCOURT, 2004, p. 23). Parte-se do pressuposto de que desenvolver o indivíduo a ponto de torná-lo mais competente é uma das referências fundamentais para a aprendizagem, atualmente, na prática organizacional. Ruas (2005, p. 49) menciona que a noção de competência se efetiva quando as ações mobilizam as capacidades; como exemplo, “a habilidade de *saber ouvir* pode ser mobilizada sob a forma da ação *ouvir* clientes sobre novos serviços”.

Pondera Souza (2002), em seus estudos, que desenvolver os indivíduos faz parte de um processo que merece atenção nas organizações, tanto nos órgãos privados quanto nos públicos, pois é necessário desenvolver e capacitar constantemente os indivíduos. A autora ainda coloca que nos processos de reforma, bem como nos processos gerenciais, há necessidade incessante de desenvolver os indivíduos da organização.

Por outro lado, Huysmann (2001) enxerga a aprendizagem como uma tendência organizacional e cita algumas tendências: a tendência à melhoria, a tendência à ação individual, a tendência à adaptação ambiental e a tendência à aprendizagem planejada. Para Bittencourt (2004), alguns pontos são fundamentais no processo de aprendizagem, quais sejam: o desejo pela continuidade dos processos organizacionais, a transformação do indivíduo em relação à mudança na atitude, a importância do coletivo para o aprendizado, os processos de inovação e conscientização e a ação, baseada na disseminação do conhecimento.

Em razão de sua importância, é construtivo considerar que o ato de querer aprender é uma grandeza do ser humano que, por meio da aprendizagem, busca enriquecer seu capital intelectual, aprimorando seus conhecimentos e suas habilidades. Isso faz parte de uma mudança positiva e de integração ao meio social, assim como, subjetivamente, possui o poder de induzir o desenvolvimento da capacidade do indivíduo. Buscando facilitar o aprendizado, seis passos foram identificados por Argyris (1992) na tentativa de superar as defesas organizacionais;

são eles: preparar diagnósticos dos problemas empresariais; fazer uma ligação entre o diagnóstico e o comportamento real dos indivíduos; apresentar a maneira como os comportamentos indevidos criam defesas nas organizações; ajudar os indivíduos a mudar suas ações através da mudança do comportamento; alterar rotinas defensivas que buscam fortificar o comportamento antigo; bem como criar novas regras e cultura organizacional para solidificar o novo padrão de comportamento.

Prange (2001, p. 45) indica algumas questões consideradas relevantes no campo organizacional, concernente à aprendizagem. As questões são baseadas em: como a aprendizagem organizacional é definida, quem são os sujeitos aprendizes, o conteúdo da aprendizagem, os incentivos e motivos para o aprendizado, a eficiência e efetividade da aprendizagem e como ocorrem os processos de aprendizagem. Dodgson (1993, p. 377) destaca que os indivíduos são considerados como uma “entidade de aprendizagem primária” nas organizações. São os indivíduos que desenvolvem maneiras que beneficiam a aprendizagem de forma que ocorra a mudança organizacional. Na visão de Huysman (2001), os indivíduos agem e adquirem o aprendizado dentro da estrutura organizacional.

Convém enfatizar que as organizações aprendem em passos circunspetos. Os sistemas de aprendizagem são sempre dependentes da cultura da organização e se os indivíduos possuem presteza em mudar tais sistemas, poderão abrir caminhos para a aprendizagem e para o processo de melhoria contínua de mudança. Entretanto, todo processo de mudança possui um ciclo de tempo e depende das pressões do ambiente e do comportamento do indivíduo (PRESTOUNGRANGE, 2000). Pode-se dizer que a aprendizagem é dependente da cultura porque, no dizer de Morgan (1996, p. 18), “como cultura, as organizações são vistas como lugares onde residem idéias, valores, normas, rituais e crenças que sustentam as realidades socialmente construídas”.

No entanto, nos relatos de Antonello (2005), percebe-se que as organizações vivem em hiperatividade. A aprendizagem organizacional é um fenômeno que busca constantemente a integração, pois as organizações vivem em mudanças periódicas e essas só atingem a eficácia se forem abertas ao aprendizado e sensíveis a atender às necessidades do meio em que atuam, seja interno ou externo.

A partir da análise de Antonello (2005), a aprendizagem organizacional é concretizada quando os indivíduos observam situações difíceis e, como conseqüência, a partir de uma visão organizacional, tentam identificar o problema

atentando aos resultados esperados pela organização. A aprendizagem organizacional é destinada a sociabilizar a aprendizagem do indivíduo, os processos, a cultura, a gestão do conhecimento, a inovação e as mudanças organizacionais.

Ao referenciar os caminhos da aprendizagem do indivíduo para a organização, encontramos em Angeloni (2005) que o aprendizado individual pode ser compreendido como a forma com que os indivíduos assimilam novos dados, como eles pensam sobre as experiências passadas e como eles refletem e concluem o aprendizado.

A aprendizagem organizacional, para Shrivastava (1983), é dependente da aprendizagem individual, porém ambas são destinadas ao conhecimento, que pode ser individual, e através do indivíduo passa a ser compartilhado pelo coletivo, denominando-se aprendizagem social. Na opinião de Antonacopoulou (2001, p. 261), embora a aprendizagem tenha sido bastante abordada na literatura, questões sobre como a aprendizagem se desenvolve nas organizações, a conceituação e os fatores que inibem ou facilitam a aprendizagem ainda permanecem não resolvidas. Uma das principais dúvidas é a seguinte: as organizações de aprendizagem se desenvolvem na ausência das pessoas que aprendem?

De modo sistemático, considera-se que o processo de aprendizagem organizacional é percebido como um prolongamento do processo de aprendizagem individual. A aprendizagem organizacional significa, para Fiol e Lyles (1985), novos conhecimentos ou novos insights, novas estruturas e sistemas que, juntos, possam se entrelaçar e criar uma perspectiva positiva diante da atuação da organização. Angeloni (2005), diante dessa conceituação, aborda que a aprendizagem organizacional é a capacidade de gerenciar novas idéias somada à capacidade de multiplicá-las para o todo, ou seja, para toda a empresa. Pode também ser considerada um alicerce para a empresa, no sentido de que a aprendizagem organizacional compreende a forma pela qual a organização contrói, mantém, adapta-se e organiza o conhecimento e as rotinas das atividades para garantir as habilidades de trabalho de forma eficiente.

Em face de tais abordagens, pode-se dizer que a aprendizagem organizacional é inserida quando o indivíduo busca armazenar e buscar conhecimentos na memória para subsidiar a busca pela satisfação das necessidades atuais e futuras. A satisfação das necessidades é dirigida pelas

funções do intelecto, que acumula e armazena conhecimento a fim de satisfazer as necessidades (ARCHER, 1997, p. 31). Partindo desse raciocínio, Pervin (1978, p. 580-514) coloca que, seguindo a linha de Bandura, a aprendizagem pode ser efetivada a partir da observação, porém envolve algumas etapas, como: estar atento, reter o que foi observado, produzir e motivar. A atenção possibilita a melhor absorção dos processos de aprendizagem e para que a mesma ocorra, é necessário estar sempre atento ao comportamento do indivíduo.

Quanto às organizações de aprendizagem, Senge (1998) sugere que “uma organização de aprendizagem é aquela que cria estruturas e estratégias que facilitam a aprendizagem de todos os seus membros”. As organizações de aprendizagem buscam orientar os indivíduos para a ação com a finalidade de gerar mudanças comportamentais. Vasconcelos e Mascarenhas (2007) observam a organização de aprendizagem como um grupo social que objetiva a aprendizagem de forma contínua, que está sempre alerta a reavaliar os diversos pontos de vista e aberta a mudanças, sempre que for necessário. Na realidade, Easterby-Smith e Araújo (2001) não consideram favorável a distinção entre aprendizagem organizacional e a organização de aprendizagem pelo fato de que a teoria descrita traz uma prescrição voltada para a prática, no entanto, as prescrições são baseadas e focadas somente nas teorias.

Para Merriam e Caffarella (1991, p.124), "a aprendizagem pode ser pensada como um processo através do qual a mudança de comportamento ocorre como resultado de experiências". Esses autores abordam a aprendizagem de forma multifacetada e em quatro orientações: a orientação *behaviorista* - defende que os estudos podem ser observáveis e destaca a importância do ambiente; a orientação *cognitivista* – pressupõe e advoga que a aprendizagem é efetivada individualmente e através do desempenho individual; a orientação *humanista* – considera que o aprendizado ocorre somente a partir do desenvolvimento pessoal e; a orientação da aprendizagem *social* - aborda a aprendizagem como consequência da interferência com o meio social.

Por outro lado, estes autores também consideram a “aprendizagem como um processo técnico ou social”, embora possam se complementar. A aprendizagem organizacional como um processo técnico vai além de leituras, processamento e interpretações racionais e lógicas do contexto. Na abordagem social, a

aprendizagem está inserida no contexto social, sendo uma abordagem dependente da cultura da organização (EASTERBY-SMITH e ARAUJO, 2001, p. 18).

Diante da perspectiva da abordagem da aprendizagem social, percebe-se que a aprendizagem não age dentro da mente do indivíduo, mas sim fora dela, nos grupos, e dentro do contexto em que se situa a organização, dando espaço maior para a aprendizagem coletiva, sendo, portanto, de origem extrínseca. Essa consideração é feita por Elkjaer (2001, 2003), quando a autora menciona a abordagem social da aprendizagem. No entanto, quando ela se refere à aprendizagem no nível individual, faz uma ligação com a necessidade e o desejo intrínseco para aprender. Essa autora aborda a aprendizagem em dois níveis: a cognição individual e a aprendizagem situada que ocorre em função do ambiente.

Analisando por esse prisma, Elkjaer (2001, 2003); Antonacopoulou e Chiva (2007) lembram que apesar da aprendizagem organizacional ter sido muito abordada na comunidade científica, outra perspectiva de aprendizagem, a “sócio-cognitiva”, foi pouco mencionada até os dias atuais. Isso se deve, no entendimento de Freitas e Godoi (2008), ao fato de a aprendizagem ter sido considerada por muitos anos uma abordagem tradicional, cujo foco estava somente no indivíduo.

Em outra visão, a aprendizagem é condicionada, para Vasconcelos e Mascarenhas (2007), como um fenômeno organizacional que acontece através da coletividade; os autores conceituam a aprendizagem como um processo que visa mudar comportamentos e que ocorre após a articulação entre as capacidades individuais e suas experiências organizacionais.

Como se pode notar, na busca por novas tendências, os autores tentam convergir aspectos da aprendizagem para uma abordagem social, em que as organizações buscam, por meio dos indivíduos, uma maior interação social na tentativa de mudar comportamentos do coletivo em prol da organização. Criar a cultura da aprendizagem é um dos pressupostos fundamentais nas organizações que buscam o constante desenvolvimento. Os indivíduos, quando motivados a buscar, bem como compartilhar novos conhecimentos sobre diversas ópticas, podem ser considerados mais atrativos para a organização. Buscar o aprendizado é favorecer o desenvolvimento dos indivíduos, pois a aprendizagem beneficia e explora a troca de experiência e conhecimento, tanto no nível individual quanto entre os grupos de pessoas.

No entanto, cabe uma reflexão postulada por Piaget e Kesselring (1993, p.

68) a respeito da aprendizagem. Os autores afirmam que o ambiente exerce papel indispensável em todos os casos, porém como algum objeto almejado e não como “causalidade formativa”. Em todas as instâncias, a causa é essencialmente atraída nas atividades endógenas do organismo e do sujeito. Piaget e Kesselring (1993, p. 68) fazem uma crítica e defendem que: “disposições de aprendizagem são hereditárias; o processo de aprendizagem propriamente dito, no entanto, pode ser orientado por modelos que o ambiente oferece”. O conhecimento, para Piaget (1990) não é considerado predeterminado internamente no indivíduo, entretanto, trata-se de uma construção contínua e efetiva. O autor considera a inteligência e a aprendizagem como uma ação de vem do indivíduo que tem aptidão para buscar o conhecimento, sem excluir a genética e o ambiente ou o processo social.

Kim (1993) nota que psicólogos e educadores como Piaget e Lewin estudaram e pesquisaram a questão da aprendizagem no nível individual e descobriram os limites cognitivos e a habilidade fascinante e ilimitada da mente em aprender. Sobretudo, eles ressaltam que, independente de todas as pesquisas realizadas, ainda há fragilidade no entendimento do funcionamento da mente humana e, como consequência, da aprendizagem.

A maior parte da literatura sobre a aprendizagem organizacional, na visão de Elkjaer (2001, p. 105), é centrada no indivíduo, sendo considerada a aprendizagem como cognição individual, e a partir desta abordagem emergiram as teorias sobre aprendizagem. No entanto, apesar da perspectiva de aprendizagem social ser posta de lado, ela também pode contribuir para melhor compreendermos as estratégias de aprendizagem nas organizações.

A perspectiva social da aprendizagem organizacional pode ser considerada o conjunto das aprendizagens individuais. Abordada como uma arte de reconstruir e reorganizar as experiências vividas individualmente, essa perspectiva é baseada na visão de Elkjaer (2001), também sob o ponto de vista dos indivíduos que são socialmente formados. Diante dessa perspectiva, Freitas e Godoi (2008) defendem a idéia de que a cognição social se encaixa na aprendizagem organizacional de maneira mais convincente do que as abordagens tradicionais da aprendizagem. Elas afirmam que é a partir do contexto social que os indivíduos adquirem o aprendizado.

Entretanto, de um modo geral, observa-se que a aprendizagem organizacional é vista por Crossan e Vera (2004) sob diversos níveis: o indivíduo, o grupo e a organização. Assim, a aprendizagem organizacional se apresenta de

forma dinâmica e com capacidade integrativa pelo fato de suportar e articular vários níveis de análise. A aprendizagem pode ainda ser entendida enquanto uma renovação para a organização. Dessa forma, Godoi e Silva (2003) apresentam, com o intuito de comparar e analisar, o modelo de Huber (1991); Starkey (1998); Crossan, Lane e White (1999). Isso se torna relevante na medida em que é possível buscar maneiras de compreender os processos de aprendizagem organizacional, que será mostrado no quadro 03:

HUBER	STAKEY	CROSSAN et al.
Aquisição de conhecimento	Geração e difusão da aprendizagem	Intuição
Interpretação da informação	Interpretação da informação	Interpretação
Distribuição da informação	Interpretação da informação no contexto organizacional	Integração
Memória Organizacional	Introdução de novas perspectivas de AO	Institucionalização

**Quadro 03: O processo de aprendizagem organizacional**

Fonte: Huber (1991), Starkey (1998) e Crossan et al. (1999), adaptado por Godoi e Silva (2003).

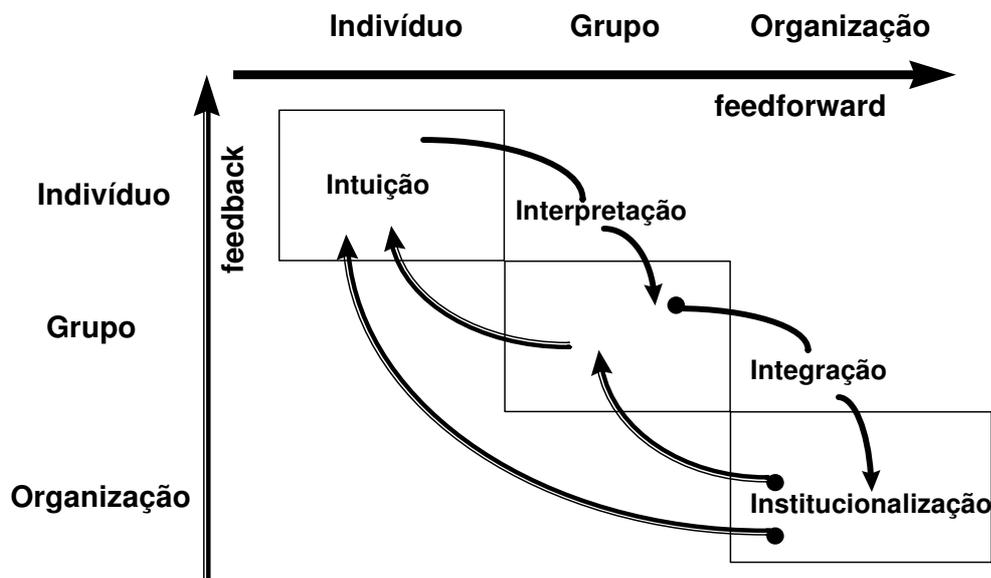
A aprendizagem organizacional, na visão de Huber (1991), somente se concretiza por meio da: captação das informações, o processamento, distribuição e um conjunto de informações. Godoi e Silva (2003) afirmam que o diferencial do modelo de Stakey está em justamente se preocupar com o uso adequado da metodologia da aprendizagem. Para eles, Crossan, Lane e White (1999), ao tentar buscar a compreensão dos processos de aprendizagem, sugerem que seja entendido o processo de aprendizagem através dos grupos e como os esquemas (*schemas*) são compreendidos quando há orientações compartilhadas pela missão, estratégia e as relevantes práticas impostas pelas organizações.

As etapas da aprendizagem organizacional, para Crossan e Vera (2004), são constituídas por quatro processos – intuição; interpretação; integração e institucionalização - e em dois sentidos: *feedforward* e *feedback*. As etapas do processo são: *intuição* - atua no nível individual e é analisada como um reconhecimento pré-consciente que se forma através do fluxo pessoal de experiências vividas. Esse processo tem o poder de afetar as ações intuitivas dos indivíduos, porém é afetado por outros indivíduos no momento em que eles interagem com o indivíduo. A *interpretação* - é compreendida por meio de insight ou

pelas idéias dos indivíduos. Neste processo, é necessário o uso e o desenvolvimento da linguagem.

A *integração* - consiste no processo compartilhar visões entre os indivíduos, bem como acompanhar as ações sendo coordenadas através do ajustamento mútuo. Este processo se inicia de maneira informal, porém se a ação coordenada for recorrente constantemente, será institucionalizada. No processo de *institucionalização*, é preciso a comprovação das ações consideradas rotineiras. Este processo se dá por meio da fixação da aprendizagem nos níveis dos indivíduos e dos grupos inseridos nos departamentos das organizações. Ele é relevante porque participa e possui ligação com a aprendizagem organizacional. Quanto ao sentido, o *feedforward* significa a multiplicação do conhecimento do nível do indivíduo para o grupo e a organização. O *feedback* representa o movimento oposto, quando a aprendizagem institucionalizada se apresenta voltada para os indivíduos, ou seja, parte da organização para o grupo e para o indivíduo.

A figura 02 ilustra os processos e os sentidos da aprendizagem:



**Figura 02: A aprendizagem organizacional como um processo dinâmico**  
 Fonte: Crossan e Vera (2004, p. 1091).

Conforme observação de Crossan e Vera (2004), é possível identificar que a intuição consiste em um processo que ocorre no nível do indivíduo; a interpretação e a integração estão inseridas entre o nível individual, grupal e organizacional. Para estes autores, é inconveniente determinar onde começa um e termina o outro. O processo de institucionalização se dá através no nível organizacional.

Encontramos em Godoi e Silva (2003), alguns processos observados por Huber (1991) na busca de uma melhor compreensão quanto às etapas que conduzem à aprendizagem organizacional:

a) processo de aquisição de conhecimento: somente ocorre a aprendizagem no momento em que a organização institui o conhecimento. É possível adquirir conhecimentos, por meio de acontecimentos e informações pela monitoria do ambiente, utilizando os diversos sistemas de informação a fim de registrar e readquirir as informações, atendendo a verificação e desenvolvimento e o treinamento. A aprendizagem acontece não somente quando há aquisição do conhecimento fora da organização, ocorre também quando há reorganização do conhecimento já existente na organização, quando há revisão dos níveis de conhecimento, assim como a revisão e análise das teorias;

b) processo de distribuição da informação: trata-se do processo em que a organização busca o compartilhamento da informação entre seus setores e seus membros, através da promoção da aprendizagem e construção ou compreensão dos novos conhecimentos. Conhecimento através de know-how tácito, cartas, memorandos, conversações informais são capturados e distribuídos. A maioria da aprendizagem e processo de novas idéias acontece em “comunidades de prática”, que são informais. Comumente, a aprendizagem na organização acontece por meio de indivíduos que compartilham acontecimentos da prática atual de trabalho como contra-senso do que é citado nas descrições formais do trabalho ou manual de procedimentos organizacionais;

c) processo de interpretação da informação: a informação deve ser compartilhada através da interpretação. A interpretação refere-se ao processo em que a informação é distribuída e entendida. Indivíduos e grupos possuem de crenças, assim a forma como interpretam os fenômenos facilita a atribuição de significado. Os sistemas de crenças são registrados como uma regra ou um perfil, sendo automaticamente destinados para alguma informação para formar um conhecimento significativo com a finalidade de ser armazenado;

d) processo de memória organizacional: significa o local em que o conhecimento fica armazenado na organização com a finalidade de utilização

futura. É conhecido também por “conhecimento incorporado”. O conhecimento armazenado pode ser visto, é um conhecimento registrado através de experiências, listas de contatos, estórias, etc. As organizações possuem dificuldade em interpretar as informações a fim de criar uma memória organizacional que seja facilmente acessada e visualizada.

Se buscarmos uma analogia entre o processo de aprendizagem organizacional de Huber (1991) e Crossan e Vera (2004), podemos concluir que o processo de Huber (1991) equipara-se ao processo de Crossan e Vera (2004) no que se refere ao processo de *feedforward*, onde o conhecimento pode ocorrer desde o nível do indivíduo e podendo avançar até a instituição na organização.

Bastos et al. (2002), por sua vez, afirmam que a aprendizagem organizacional se dá através dos indivíduos, por serem eles sempre os sujeitos ativos do processo. Porém, esses autores declaram que o ambiente institucional pode limitar as forças dos indivíduos porque justamente a aprendizagem emerge do indivíduo e este, por sua vez, multiplica para o coletivo e social nas organizações.

Já Piaget não desconsidera nem o indivíduo, nem a organização. Ele considera a aprendizagem como uma construção. "Considera-se hoje, cada vez mais, o conhecimento mais como um processo do que como um estado." Os esquemas cognitivos são consequências de um longo e contínuo processo de interação entre o sujeito e o objeto. O conhecimento, através da aprendizagem, processa-se tanto em termos de mudança no sujeito quanto no objeto (PIAGET, 1991, p.13).

Piaget foi considerado um dos maiores representantes da escola do pensamento que defende os modelos multi-estágios do desenvolvimento do pensamento do ser humano e das suas motivações. Para ele, o desenvolvimento das capacidades cognitivas nas crianças se dá através de quatro estágios de desenvolvimento. Durante o percurso destes estágios, a aprendizagem é seguida pelo desenvolvimento do pensamento representacional, aumentando o uso de símbolos e linguagem, compreensão do mundo concreto e do abstrato, idéias e motivações (PIAGET, 1983; DEFILLIPPI e ORNSTEIN, 2003, p. 22).

A abordagem cognitiva da aprendizagem organizacional é explicada por DeFillippi e Ornstein (2003, p. 22) como a forma que os indivíduos compreendem seus pensamentos, motivações e suas cognições. Essa abordagem é vista como “processos mentais” que dão origem aos pensamentos, crenças, percepções e

interpretações, pois o comportamento do ser humano, nessa perspectiva, depende da gênese e das consequências das cognições humanas.

Na concepção de Antonello (2002), a aprendizagem organizacional necessita evoluir para teorias mais abrangentes. Talvez este seja o motivo de levar pesquisadores cada vez mais a estudarem com profundidade as áreas de conhecimento. Antonello e Godoy (2007) concluem, em seus estudos, que a aprendizagem organizacional tem sido analisada a partir de vários campos do saber, o que acaba beneficiando o desenvolvimento do conceito. Embora haja divergências e estudos desenvolvidos em sentidos diferentes, as autoras, em síntese, consideram que a aprendizagem organizacional está inserida numa encruzilhada em que se faz necessário precisar algumas definições para se consolidar em uma área significativa no campo organizacional.

Em resumo, a aprendizagem organizacional é um processo de transformação em que os interessados da organização, tanto indivíduos como coletivos, buscam uma contribuição através da aprendizagem (FINGER e BRAND, 2001, p. 172). A partir da visão Lewiniana, são estabelecidos quatro tipos de aprendizagem, e a motivação encontra-se inserida neste processo: mudar a estrutura cognitiva e mudar a motivação. Na mudança cognitiva, a aprendizagem está relacionada ao comportamento. As mudanças de necessidades e de significado estão presentes na mudança da motivação, assim como na mudança de valores, que estão unidas pelo conhecimento (AGUIAR, 2005). O teórico Reeve (2006, p. 157) destaca que os fatores cognitivos podem interferir na aprendizagem.

Senge (1998, p. 37) argumenta que quando as pessoas desistirem “dessa ilusão, de um mundo fragmentado e sem conexão, poderemos construir as organizações que aprendem”. Essas organizações permitem que os indivíduos multipliquem suas capacidades de criar e desenvolver através de novas idéias e da reflexão coletiva, os resultados desejados continuamente pelas organizações.

Conforme crítica dos autores, independente das polêmicas subjacentes, os indivíduos possuem a capacidade de aprender sem a organização, pois estão interagindo constantemente com suas próprias experiências. Por outro prisma, nem toda aprendizagem individual trará expectativas e consequências para a organização. No entanto, convém destacar que a aprendizagem pode ser desencadeada por vários processos e um deles é o social. Um pode complementar o outro, o que não justifica desconstruir algum processo, pois de forma pretensiosa,

pode-se observar que tudo é aprendizagem e todos os momentos que os indivíduos vivenciam na organização podem ser de aprendizagem.

Para complementar, encontramos em Antonello (2004) que a aprendizagem ocorre independente de qualquer forma ou processo; ela institui nos indivíduos e nos grupos a conveniência de experimentar situações novas ou problemas que implicam numa ação eficaz que pode envolver reflexões antes, durante ou depois da experiência vivida. Nesse sentido, Chanlat (2000, p. 70) relata a importância da experiência vivida, destacando que ela está situada no cerne da condição do ser humano e está inteiramente associada ao conhecimento adquirido e à forma com que os indivíduos enxergam as situações.

Os indivíduos utilizam variáveis pessoais para interpretar e organizar o ambiente, sendo, portanto, o conhecimento considerado um processo de “ordem coletiva e individual”, na visão de Ramos, Ferreira e Gimenez (2008, p. 2). Entretanto, a partir de toda essa doutrina que envolve a aprendizagem organizacional, Angeloni (2005) advoga que é perceptível o fato de que todas as organizações possuem a destreza de aprender naturalmente. Mas destaca que somente as organizações que estabelecem sistemas geradores de gerenciamento do aprendizado conseguem atingir alto nível de conhecimento.

Estudos desenvolvidos por Bapuji e Crossan (2004) comprovam que existem fatores que são fundamentais para que a aprendizagem organizacional ocorra. Para tais autores, a aprendizagem encontra-se dentro de uma teia, inseridos e limitados por alguns fatores, como: a cultura organizacional, a estratégia da organização, a estrutura, o ambiente, os atores envolvidos e os recursos disponíveis pela organização.

Entretanto, após a percepção de que os indivíduos participam sempre dos processos de conhecimento, torna-se indispensável a ligação do conhecimento com a motivação, tendência apontada por alguns autores que defendem que o fenômeno motivacional é essencial nos processos de conhecimento organizacional (LATHAM, 2007; MARKMAN, MADDOX e BALDWIN, 2005; BOUCKENOOGHE et al., 2007; DARABI, NELSON e PAAS, 2007; METALLIDOU e VLACHOU, 2007; BASTOS, 2004; GONDIN e SILVA, 2004; LATHAM, 2007). Os aspectos de conhecimento que envolvem a relação com a aprendizagem são estudados a partir dos indivíduos e também no contexto social onde eles se encontram. Encontramos esse argumento em Meindl, Stubbart e Porac (1994).

Assim, na seqüência será introduzida a questão motivacional.

### 2.3 INTRODUÇÃO AO FENÔMENO MOTIVACIONAL

O fenômeno da motivação está presente diretamente na vida do ser humano. Pode contribuir para influenciar o comportamento dos indivíduos, tanto na vida pessoal quanto no meio social. Tal argumento justifica a importância de buscar a compreensão da complexa concepção do fenômeno. Conforme observação de Gondin e Silva (2004, p. 146), a motivação é um “processo psicológico de relativa complexidade” pelo fato de ser um fenômeno subjetivo, em que não é diretamente observável, mas que caminha para a compreensão das ações dos indivíduos. O caráter amplo e complexo do fenômeno motivacional se justifica por estar ligado ao comportamento do indivíduo, na visão de Herzberg (1997); Bergamini (1997); Reeve (2006), Godoi (2001, 2002) e Latham (2007), e por ser um fenômeno ontológico, ou seja, que trata do ser. Herzberg (1997, p. 108) ainda assevera que “a psicologia da motivação é incrivelmente complexa e o que foi apurado até o momento, pelo menos com alguma certeza, é deveras muito pouco”.

Há, na literatura, para Vries (1993), vários conceitos e abordagens que merecem destaque e apesar de ser considerado um tema muito abordado pelos teóricos, é talvez um dos menos compreendidos. No dizer de Godoi (2002), ainda que exista um conceito formalizado de que a motivação é intrínseca, há uma constante repetição e consensualização da definição dos conceitos ao fenômeno motivacional. Porém, Reeve (2006) sustenta que poucos tópicos merecem tanta ênfase para a vida como o fenômeno da motivação, pois ela possui a capacidade de gerenciar algumas manifestações da vida, sendo importante para manter o bem-estar, assim como a qualidade de vida do indivíduo e na organização.

Ainda que haja muita discussão em torno dos conceitos da motivação nas organizações, ela ainda é entendida por alguns autores como um processo “mágico” capaz de solucionar problemas organizacionais, conforme observado por Grohmann e Scherer (2001, p. 01). E foi em função disso que houve muita especulação e distorção em relação à definição do fenômeno motivacional. O tema em tela, por

vezes, é citado baseado em mitos, crenças e opiniões pessoais, destaca Bergamini (1997).

Para Lévy-Leboyer (1994, p. 59), a existência de uma crise motivacional é percebida ao notar o enfraquecimento do valor social, psicológico, assim como o desaparecimento da ética e da consciência dos indivíduos na organização. Esse autor critica as teorias existentes na academia pelo fato de considerá-las inconsistentes a ponto de serem insuficientes para desvendar e explicar o fenômeno motivacional. A inconsistência da temática motivacional levou Reeve (2006, p. 2-6) a levantar dois motes: “o que causa o comportamento” em um indivíduo e “por que o comportamento varia de intensidade” de acordo com cada indivíduo e em cada contexto em que ele se encontra inserido.

Etimologicamente, a origem do termo motivação vem da palavra latina *movere*, que significa mover. Na origem deste termo é encerrada a noção de dinâmica ou de ação que se restringe à função da vida psíquica dos indivíduos (BERGAMINI, 1997).

Para buscar uma melhor compreensão do fenômeno motivacional, primeiramente, procurou-se apresentar, em síntese, a gênese e as teorias ou mini-teorias criadas ao longo do percurso até chegar aos conceitos e às novas percepções.

Reeve (2006) destaca que os estudos sobre a motivação não são tão antigos como as pessoas pensam; afinal, há menos de 100 anos que se registram os estudos com maior precisão. Porém, antes disso, na antiga Grécia, Sócrates, Platão (era discípulo de Sócrates) e Aristóteles já raciocinavam a respeito do assunto. Platão considerava que a motivação nascia da alma, da mente ou da psique e hierarquizou em três níveis: *apetitiva*, *competitiva* e *calculista*. Aristóteles, apesar de concordar com os níveis de Platão, preferiu eleger outros nomes: *nutritiva*, *sensível* e *racional*. Platão e Aristóteles tinham a mesma visão a respeito dos níveis. Embora colocados em termos diferentes, o primeiro se referia às necessidades e apetites do corpo, já o segundo nível era o aspecto social e o terceiro remetia à capacidade intelectual.

Esses níveis, após alguns séculos, foram restringidos ao dualismo *corpo e mente*. Descartes, mais tarde, observou que a vontade é a grande força da motivação. Charles Darwin entendia que a motivação tinha origem no instinto, comparando com os animais. Woodworth defendia que a motivação deveria ser

estudada a partir do impulso. Embora existissem algumas contradições entre os filósofos, Sigmund Freud decidiu conduzir seu percurso a partir do impulso, pois ele acreditava que o comportamento do indivíduo tinha origem no inconsciente (REEVE, 2006, p. 12-19).

Ainda antes da Revolução Industrial, Bergamini (1997) declarara que as punições com a finalidade de causar o medo faziam parte da arte de motivar os indivíduos nas organizações. Na década de 1910, houve uma grande preocupação nas organizações com a motivação dos indivíduos para a realização das tarefas; isso no período do advento da Administração Científica, cujo precursor foi Frederic Winslow Taylor. Naquele cenário, o dinheiro era considerado a fonte de motivação.

Logo, o fenômeno da motivação foi amplamente discutido pelos pesquisadores nos meios acadêmicos e organizacionais a partir da década de 1930, ainda com o foco em incentivos financeiros. Na década de 1940, o tema já começou a ter outra perspectiva, com o foco nas relações humanas, cujo precursor foi Elton Mayo. Durante esse período, já surgiu maior valorização do capital intelectual e preocupação com a satisfação das necessidades dos trabalhadores (REEVE, 2006).

Foi a partir do século XX, especificamente, da década de 1940 para cá, que Reeve (2006) nota uma grande concentração nos estudos sobre motivação e que foram desenvolvidas várias teorias, ainda utilizadas na comunidade científica. Assim, vários conceitos e abordagens foram sendo construídos a fim de desvendar o fenômeno da motivação. No entanto, somente na década de 1950 ocorreu apreensão em relação à capacidade dos indivíduos na organização, bem como seus valores humanos. Porém, as pesquisas não pararam e psicólogos, sociólogos e psicanalistas continuaram a buscar, incansavelmente, através de seus estudos, uma maneira clara de compreender o fenômeno motivacional, assim como os seus desdobramentos por meio da construção teórica.

Ao longo da história da motivação, vários conceitos e teorias foram sendo construídos pelos autores na busca incessante de encontrar abordagens que visassem melhor compreender o tema. Evidentemente, ainda é um desafio compreender este fenômeno psicossocial. Os modelos teóricos acerca do tema foram determinados por alguns autores clássicos, como: Whyte, Taylor, Maslow, Herzberg, Alderfer, McGregor, Vroom, McClelland e outros concernentes ao fenômeno motivacional.

Em síntese, apresentando as principais teorias, os autores Whyte e Taylor pesquisaram se o dinheiro possuía influência na motivação; Herzberg tentou diferenciar os fatores higiênicos e motivacionais a fim de compreender o processo motivacional no ambiente de trabalho. Maslow formulou a hierarquia das necessidades interligando à auto-realização; McGregor formulou as teorias X e Y, apresentando os extremos da motivação, enquanto Vroom formulou a teoria das expectativas, demonstrando a influência da personalidade perante a motivação. Adams defendeu a teoria da equidade e, por fim, McClelland enfatizou a influência do poder como fator determinante para o fenômeno motivacional e Alderfer propôs a teoria ERG (Existência, Relacionamento e Crescimento), procurando ajustar sua proposta à teoria das necessidades de Maslow (1970).

Cabe ressaltar que uma das principais e primitivas teorias criadas foi a de Maslow. Nesta teoria, as necessidades dos indivíduos podem ser abordadas em níveis de influência e importância. Estas necessidades foram apresentadas como a pirâmide de Maslow, na qual se destacam as necessidades de auto-realização, as de estima, as necessidades sociais, de segurança e as necessidades fisiológicas. Maslow pressupõe que os fatores de motivação são sempre os mesmos, só que colocados em termos diferentes com outra classificação (MASLOW, 1970).

Para Herzberg (1997), os fatores da motivação são inerentes ao trabalho. São constituídos por fatores de realização, reconhecimento da realização, o trabalho em si, a responsabilidade e o progresso. Para ele, os fatores motivacionais se relacionam com o uso da energia motivacional interna em cada indivíduo.

Os teóricos Archer (1997, p. 25), assim como Maslow (2000), atribuem o fenômeno motivacional às necessidades humanas. As necessidades humanas predis põem à motivação, que não nasce daquilo que satisfaz as necessidades.

Silva e Rodrigues (2007) mencionam a existência das variáveis motivacionais intrínsecas e extrínsecas. Na percepção destes autores, a motivação também pode ser extrínseca, salientando os fatores higiênicos como fatores determinantes da origem da motivação no indivíduo no meio organizacional. Herzberg (1997, p. 117) compreende os fatores higiênicos, como “a política e administração da companhia, supervisão, relações interpessoais, condições de trabalho, salário, situação e segurança”. Os fatores higiênicos, quando são atendidos, podem prevenir a insatisfação e os fatores que motivam, como “reconhecimento, realização, o próprio

trabalho, responsabilidade e desenvolvimento ou progresso”, podem contribuir para a satisfação plena do trabalho.

É significativo conseguir distinguir as definições de Herzberg (1997, p. 116), ao dizer que: “o oposto de satisfação no trabalho não é insatisfação, mas sim *nenhuma* satisfação no trabalho; e, da mesma forma, o oposto de insatisfação no trabalho não é satisfação, mas sim *nenhuma* insatisfação no trabalho”, conforme ilustrado no quadro 04.

FATORES	PRESENÇA	AUSÊNCIA
Motivacionais	Satisfação	Não-satisfação
Higiênicos	Não-satisfação	Insatisfação

**Quadro 04: Relação satisfação, insatisfação e não-satisfação**

Fonte: Herzberg (1997)

Há evidências de que Herzberg foi muito criticado por Archer (1997), por afirmar que os fatores de satisfação e os de motivação eram sinônimos. Archer (1997) argumenta que a motivação é uma inclinação para a ação, enquanto que a satisfação refere-se a quando a necessidade é realmente atendida. Maslow (1970) diz que uma necessidade satisfeita não é um agente motivador do comportamento. Ele tentou alertar que a motivação emerge das necessidades. As necessidades, por sua vez, são de origem intrínseca e elas existem em consequência da existência das pessoas, mas podem estar ativas ou ocultas nos indivíduos. Partindo dessa premissa, a motivação é estimulada através das necessidades humanas, onde se encontra a origem dos processos comportamentais. Por isso, o indivíduo não poderá ser motivado por outros indivíduos, pois as necessidades são individuais e internas. A partir da visão de que os indivíduos de uma empresa poderão ser motivados em função da satisfação das suas necessidades, criou-se um mito. Não é a satisfação das necessidades dos indivíduos que despertam a motivação, entretanto, o fenômeno motivacional é ativado a partir das necessidades humanas e individuais.

Para melhor compreensão dessa confusão de conceitos que giram em torno do fenômeno motivacional, Archer cita o exemplo da água:

Água, por exemplo, é um fator de satisfação de uma necessidade denominada sede; todavia, sempre que a sede é sentida, há a tendência de encarar a água como a necessidade, em lugar da sede,

em si mesma. Isto é exemplificado por afirmações que referem ao fator de satisfação, tomado no contexto da própria necessidade: “eu necessito de água”. Esta é a expressão corriqueira que é usada pela pessoa que está sentindo sede. Refletindo-se mais sobre o assunto, torna-se óbvio que a água não pode de forma alguma ser uma necessidade – é um fator de satisfação da necessidade (ARCHER, 1997, 24).

Estudos mostram preferencialmente que as diversas teorias citadas também foram abordadas ou criticadas por autores mais atuais, como Bergamini (1997); Godoi (2002); Petri e Govern (2004); Latham (2007); Silva e Rodrigues (2007).

Pena (2001, p. 33-64) apresenta outras teorias da motivação, que são: a teoria do *drive* ou impulso; a teoria psicanalítica; a teoria gestalista da motivação; a teoria da dissonância cognitiva; a teoria da atividade intrinsecamente motivada; a teoria relacional de J. Nuttin; a teoria da autonomia funcional dos motivos de Allport e a teoria motivacional de Murray.

A teoria do *drive* é explicada por Pena (2001, p. 34-53) “como um sensibilizador químico dos mecanismos do corpo”, onde o “organismo somente age para efeito de reduzir *drives* e as atividades seguidas de redução de *drives* são reforçadas”.

O fato de existirem vários conceitos e teorias sobre motivação, e apesar da possibilidade de um modelo teórico ser considerado mais válido do que outros, não significa que os demais modelos teóricos sejam desconsiderados. Analisando o discurso dos autores concernente ao fenômeno motivacional, convém destacar que é consenso entre eles o fato de que as teorias podem ser analisadas e somatizadas ao longo do percurso.

A motivação é definida por Pena (2001) como um impulso que desperta e direciona o comportamento para o alcance das metas. Na opinião de Lewin (1974, p. 205), a motivação é considerada um construto capaz de dirigir o comportamento, e Sievers (1997, p. 49) pressupõe que o fenômeno motivacional é mais um conceito científico capaz de ajudar a compreender o indivíduo, e se tornou um instrumento que busca influenciar o comportamento humano. Reeve (2006) descreve que os estudos da motivação direcionam a processos que norteiam o comportamento e sua energia.

A motivação é como uma energia de natureza intrínseca, porém relacionada ao sentido que o indivíduo atribui ao trabalho, na percepção de Coda (1997) e

Bergamini (1997). Nessa perspectiva, Pena (2001) cita algumas pesquisas que indicam que os indivíduos altamente qualificados concernentes aos motivos de realização no trabalho são pessoas orientadas que se destacam nas atividades, são focadas, autoconfiantes e competitivas. Sendo assim, a motivação pode levar em conta alguns processos, tais como: processo de intensidade, de direção e persistência perante os esforços a fim de alcançar uma determinada meta. Os indivíduos se mantêm motivados até o ponto de atingirem seus objetivos, e é por isso que a motivação possui uma dimensão de persistência. Entretanto, o enfoque de Vergara (2000) propõe que a motivação pode ser condicionada por diversos fatores, como: a maneira como o indivíduo enxerga as coisas, a formação profissional, bem como a história de vida de cada um.

Lévy-Leboyer faz a seguinte afirmação:

Tem-se sempre a tendência de imaginar que os comportamentos são lógicos e que se apóiam sobre uma avaliação objetiva das situações. Eles têm efetivamente uma coerência interna, mas na realidade fundamentalmente sobre aquilo que cada um compreende e percebe do seu ambiente econômico e social (LÉVY-LEBOYER, 1994, p. 87)

Ao estabelecer um comparativo entre as variáveis intrínsecas e extrínsecas, conscientes ou inconscientes, estabelecido por muitos autores, Godoi (2003, p. 5) faz censura dizendo que “não faz sentido compreender o comportamento humano através de dilemas opositivos, uma vez que o ser humano vivencia o conflito dos dilemas sem separá-los”.

A motivação é originada a partir de um motivo ou uma necessidade e é definida como um processo que tende à ação. Um motivo é caracterizado por um fator motivador ou de necessidade. Entretanto, um fator de satisfação é considerado algo que satisfaz as necessidades, pois se entende por satisfação o atendimento de alguma necessidade estabelecida pelo indivíduo. A motivação e a satisfação não são sinônimos (ARCHER, 1997).

Reeve (2006, p. 185) sustenta que um motivo é considerado um processo interno cuja finalidade é de conduzir e energizar o comportamento do indivíduo. O autor ainda coloca que como a motivação é intrínseca, ela é inerente às necessidades psicológicas que são fundamentais para energizar o indivíduo a

desenvolver suas capacidades, para que, dessa forma, a ação possa surgir automaticamente.

Reeve (2006, p. 25) esclarece tal percepção, no quadro 05, para uma melhor compreensão da gênese dos motivos.

<b>Perspectiva</b>	<b>Origem dos motivos</b>
Comportamental	Incentivos e recompensas ambientais (ex. dinheiro)
Fisiológica/Neurológica	Atividade cerebral e hormonal (ex. fome)
Cognitiva	Eventos mentais e modos de pensar (ex. metas)
Cognitiva-Social (cultural)	Maneiras de pensar após uma exposição a outros indivíduos, tais como aqueles que desempenham papéis modelares (ex. possíveis significados pessoais)
Evolucionária	Dotação genética de cada indivíduo (ex. extroversão)
Humanista	Encorajamento do potencial humano (ex. auto-realização)
Psicanalítica	Vida mental inconsciente (ex. ansiedade)

**Quadro 05: Origem dos motivos**

Fonte: Reeve (2006, p. 25)

Pesquisar a motivação, para Pena (2001), é pesquisar a ação. O autor ainda considera a motivação em abordagem operacional, como as relações entre privação, operações de estímulo e as modificações visualizadas no comportamento. Godoi (2002, p. 02) lembra que Pintrich e Schunk afirmam que a motivação precisa ser entendida além de ser um processo, como um produto.

Petri e Govern (2004, p. 03) dão grande relevância à percepção de que cada indivíduo possui uma compreensão intuitivamente do significado de ser motivado, pois subjetivamente, falamos dos motivos de estar motivados que estão ligados aos desejos e às necessidades.

Na percepção de Bergamini (1997, p. 91), é necessário buscar satisfazer as necessidades, ou seja, conhecê-las, para, posteriormente, oferecer condições para satisfazê-las. Assim, pode-se concluir que não é possível motivar as pessoas e que a motivação está intrinsecamente ligada ao indivíduo. Herzberg (1964) mencionava que o que mais motiva no trabalho é o próprio exercício do trabalho e que outras influências são menos importantes.

Nas organizações, existe certa dependência em condicionar os indivíduos com recompensas pelo trabalho executado para que surja automaticamente e imediatamente uma reação positiva de motivação (BERGAMINI, 1997; KOHN,

1998). Porém, a perspectiva de recompensa é ilusória e essa reação positiva gerada no indivíduo é temporária e transitória, pois com o tempo ele passa para um nível maior de exigência. Piaget (1999, p. 80) faz uma crítica importante sobre a abordagem da motivação extrínseca relacionada à recompensa:

a recompensa, tal como a punição, é incontestavelmente a marca da heteronomia moral: é quando a regra é exterior ao indivíduo que, para conquistar a sua sensibilidade, se torna necessário em símbolo de apropriação. O esforço autônomo recusa tais procedimentos.

Na concepção de Bowditch e Buono (1997, p. 53), “as recompensas intrínsecas são intimamente ligadas à natureza do trabalho em si, ao passo que as recompensas extrínsecas se relacionam ao contexto e os aspectos materiais do trabalho sendo executado”. Kohn (1998) ainda observa que recompensar as pessoas é mantê-las em submissão. Porém, essa alternativa não é um recurso mágico para que as coisas funcionem como deveriam, como alguns defendem.

O enfoque motivacional, para Vroom (1964), pode ser considerado como um processo que contribui para as escolhas de comportamento do indivíduo. A motivação pode estar escondida e uma maneira de externalizá-la seria expor o organismo ao extremo. Quando o indivíduo possui ou alcança determinado objetivo, ele cria outras expectativas e cada vez aumenta o grau de exigência. O ser humano não se satisfaz com aquilo que está fácil e ao seu alcance, pois assim que se satisfaz com aquilo que tem, busca sempre outros desafios, conforme indica Maslow (1979). Latham (2007) contribui dizendo que o motivo de o indivíduo agir de determinada maneira é o que caracteriza a motivação, pois ela possui a função de impulsionar o indivíduo à ação. Esse autor defende incessantemente que a definição de metas e objetivos interfere na motivação.

Não é incomum a confusão e a falta de entendimento a respeito dos fatores de motivação e os fatores de satisfação. É consenso entre os autores o fato de que a motivação é de origem intrínseca e que pessoas não conseguem motivar pessoas, porém as pessoas podem contribuir para satisfazer as necessidades de outras. Pode-se notar que as teorias ainda são muito estáticas e não conseguem ainda explicar o que realmente motiva os indivíduos.

A motivação intrínseca, a diferenciação, a integração e a internalização da experiência social são fatores fundamentais para subsidiar o desenvolvimento e

crescimento do indivíduo. A determinação do indivíduo perante suas metas gera ânimo que melhora os seus esforços e leva a maiores experiências e ainda conduz à satisfação das necessidades, promovendo o bem-estar e, conseqüentemente, a autoconcordância. É o que defende Reeve (1999, p. 134-135; 2006, p. 185), ao considerar a motivação como um fenômeno intrínseco e que está ligado às tarefas. Há polêmicas entre esses construtos e entre os autores que tentam desvendar o que a psicologia argumenta no sentido de que a motivação é intrínseca. Entretanto, Bergamini (1997) confirma que as teorias motivacionais, apesar de serem distintas, podem ser unidas e não devem ser observadas separadamente e nem descartadas.

Buscando a compreensão entre motivação intrínseca e a internalizada, Godoi (2002) explica que, na motivação intrínseca, as atividades são exercidas pelos indivíduos porque eles possuem prazer pela valorização da atividade, enquanto que na motivação internalizada, os valores pessoais se reencontram com os valores da tarefa.

Deci e Ryan (2000, p. 233) alegam que a motivação intrínseca supõe um organismo “proativo”, o que justifica que é indispensável o indivíduo ter predisposição para determinar uma ação. Neste caso, o indivíduo nota, na própria atividade, uma oportunidade de aprendizagem e desenvolvimento, que são suficientes para motivá-los. Godoi (2002, p. 6), nesse sentido, diz que “a percepção do sujeito sobre o local interno ou externo de causalidade dos motivos que indica a constituição intrínseca ou extrínseca da motivação”.

A motivação intrínseca é considerada como a propensão que o indivíduo possui de comprometimento com seus próprios interesses, exercitando suas capacidades na busca de desafios pessoais. Ela surge de forma espontânea a partir das necessidades psicológicas, do interesse pelas descobertas e dos esforços na busca de algum objeto desejado. A motivação extrínseca emerge a partir das conseqüências de estímulos ambientais, distinta das atividades em si. Geralmente ela surge da proposta “faça isso e obterá aquilo” (REEVE, 2006, p. 85).

Os autores Ferreira, Fuerth e Esteves (2006, p. 01- 03) declararam que as organizações têm como grande desafio conseguir criar e manter um ambiente motivador para os indivíduos e, partindo dessa premissa, pesquisam as seis principais teorias da motivação, que são: expectativas, fixação dos objetivos, equidade, dois fatores, ERG (existência, relacionamento e crescimento) e necessidade social, com a finalidade de encontrar o nível de concordância entre os

autores, bem como os caminhos preferidos pelos líderes nas organizações que buscam um ambiente que motive suas equipes. Nesta pesquisa, concluiu-se que não existe fórmula mágica, nem remédios para a motivação, sendo necessário analisar variadas teorias a fim de uma teoria complementar a outra, pois o fenômeno motivacional é estudado com a finalidade de desenvolver pesquisas que possam responder o que leva o ser humano à ação.

A partir da concepção da dinâmica motivacional, Petri e Govern (2004, p. 16) alegam que os conceitos de motivação são utilizados quando o indivíduo busca descrever as forças que agem internamente na intensidade do comportamento. Archer (1997, p. 33) revelou que o comportamento não é induzido pela motivação, ele é atribuído aos fatores de motivação que são ligados às necessidades, pois essas são responsáveis por organizar o comportamento. No entanto, uma consideração importante é colocada por Aguiar (2005), no sentido de que a motivação depende dos traços de personalidade, e também pode ser observada pela baixa ou alta produtividade do indivíduo. Este, por sua vez, poderá encontrar-se motivado ou desmotivado através de suas percepções individuais.

A compreensão do fenômeno motivacional se dá através da complexa concepção da natureza do ser humano. Uma pesquisa em diversas organizações norte-americanas realizada por Caudron (1997) concluiu que um fator desmotivador nos indivíduos é o fato de eles perderem as atividades ou cargos que gostavam de exercer na organização.

Argyris (1975) e Latham (2007) concordam sobre a importância da personalidade e maturidade do indivíduo para alcançar os objetivos e, conseqüentemente, colocar força e energia no trabalho. Neste século XXI, Latham (2007, p. 134) observa a importância de dar ênfase à personalidade do indivíduo e afirma que os gestores nas organizações devem identificar a personalidade dos indivíduos através de algumas características fundamentais, como: adaptabilidade do indivíduo, a flexibilidade, a versatilidade e a tolerância. Para o autor, essas observações, por parte dos líderes, são fundamentais para um diagnóstico preciso dos indivíduos nas organizações. Latham observa que a maioria das pesquisas sobre motivação retorna aos aspectos de desempenho e à relação consciente ou inconsciente da motivação.

Seguindo esse raciocínio, percebe-se que alguns fatores contribuem e podem ser responsáveis por desmotivar indivíduos, considerados maduros na organização,

assim como frustrar os indivíduos que ainda não atingiram a maturidade: 1) o fato de a organização manter uma estrutura informal; 2) a manutenção de uma liderança impositiva e; 3) a falta de controles na administração.

Embora as organizações sejam feitas por indivíduos e cada qual com sua personalidade e seus valores individuais, os indivíduos motivados alegam que, no exercício de suas atividades, o tempo urge e acaba faltando tempo para outros fins. Já para os indivíduos com baixo nível de motivação, a queixa constante prevalece e o tempo não passa para eles, pelo fato de as atividades não mais os satisfazerem, concluem Silva e Rodrigues (2007).

Como se pode perceber, há autores que defendem que a motivação é dependente da personalidade do indivíduo. Ela pode ser considerada como uma espécie de energia psicológica, capaz de colocar em movimento o organismo humano.

Ainda que a motivação intrínseca seja nada mais do que a vontade manifestada pelo indivíduo de fazer as coisas, Oliveira (2001, p. 106) diz que “vontade” é um termo filosófico que vem do latim *voluntas*, que significa no vocabulário - *vis* – força, e é traduzido na psicologia por conação ou motivação, apesar de não ser exatamente a mesma coisa. Porém, percebe-se também que a motivação pode não nascer a partir do entusiasmo ou da capacidade de entusiasmo, ela pode se originar em decorrência de um determinado comportamento que esteja associado a uma causa lógica.

Embora, na literatura pertinente, as teorias tentem explicar o motivo que faz os indivíduos agirem, elas não explicam porque eles agem em situações específicas a fim de alcançar um determinado resultado. As teorias também não encontram respostas definitivas do motivo das diferenças individuais.

Entretanto, conseqüentemente, Latham (2007, p. 238) observa que existe um interesse em descobrir e entender as diferenças individuais, assim como a relação existente entre o indivíduo e o ambiente. O contexto motivacional está sendo mais reconhecido hoje do que em anos passados, pois houve avanços significantes em relação à cultura da sociedade, às características do ambiente de trabalho, aos ajustes entre a personalidade dos indivíduos e à própria organização em que a motivação teria influência.

A motivação, na versão de Latham (2007), pode ser interpretada e compreendida como a maneira que o indivíduo enxerga o ambiente e suas próprias

atitudes para consolidar as suas ações na procura pelo conhecimento. Todavia, fica claro que a motivação se torna imprescindível na relação com o conhecimento onde emerge a aprendizagem.

Encontra-se em Reeve (2006) e em Latham (2007) que os estudos da motivação têm decaído sobre a maneira de pensar, a vontade, o instinto e o impulso. Tal decadência deve-se a limitações encontradas pelos teóricos em progredir com esses aspectos justamente porque foram surgindo novas e mais atraentes concepções. Em função disso, atualmente os estudos do fenômeno motivacional se enquadram sob três novas perspectivas: a natureza ativa dos indivíduos, a revolução cognitiva e a importância das pesquisas no campo social. Pesquisadores, destacam Gondim e Silva (2004), compartilham a crença de que “se há algo que estimula a curiosidade humana é saber as razões das diferenças individuais que evidenciam as preferências e os interesses de cada pessoa”.

Mesmo mediante conceitos, teorias e os modelos já apresentados, estudiosos continuaram tentando entender o fenômeno da motivação, com o intuito de construir e desenvolver teorias que possam contribuir para compreender como motivar e como manter a motivação no indivíduo. Genericamente, os autores relacionam o fenômeno motivacional com as necessidades específicas, que pode estar associada a algumas questões pontuais, tais como: a necessidade fisiológica, cognitiva, social, a de valorização, entre outras. Essas necessidades parecem ser fundamentais para que os indivíduos se sintam motivados a adotar alguns padrões de comportamento na busca da satisfação pessoal e individual.

Percebe-se claramente a relação não dicotômica da motivação com os significados e sentidos do trabalho. Várias abordagens trazem a idéia de que a motivação intrínseca está relacionada com o sentido que o indivíduo atribui ao trabalho e, nessa perspectiva, verificamos que os estudos motivacionais esvaziaram as teorias e abordagens e começaram a aparecer estudos específicos sobre sentidos do trabalho. Assim, constata-se que as teorias motivacionais permanecem inseridas nessa nova abordagem.

Apesar da existência de diversos modelos teóricos e do fato de que, evidentemente, a motivação não se trata de um processo único, nota-se que o objetivo é o mesmo: clarificar e justificar o motivo que leva o indivíduo a estar motivado para a busca do conhecimento. Consensualmente, os autores definem o fenômeno da motivação como um leque de processos que resultam na ativação,

direção, intensidade ou persistência nos objetivos. Nesse sentido, observa-se que para alcançar o objeto de desejo, é necessário que haja o desejo intrínseco no indivíduo. Para tanto, a seguir buscou-se convergir os dois temas: os aspectos motivacionais e a aprendizagem organizacional.

## 2.4 MOTIVAÇÃO NA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Considerada como um fenômeno essencialmente intrínseco, a motivação apresenta relação com diversas outras categorias do comportamento organizacional. Especificamente aqui nos interessa compreender a junção entre a motivação e a aprendizagem organizacional. Tal aproximação não implica no estudo do relacionamento entre os dois fenômenos tomados isoladamente, mas sim na constituição de uma nova categoria específica: a motivação na aprendizagem organizacional.

De um modo geral, resgatando a construção teórica até aqui abordada com o objetivo de articular os construtos, observou-se, em síntese, que a aprendizagem é um processo e que pode levar em conta tanto o nível individual (ver, por exemplo, RODRIGUES, CHILD e LUZ, 2004; EASTERBY-SMITH e ARAUJO, 2001) quanto o social (ver, por exemplo, ELKJAER, 2001; FREITAS e GODOI, 2008), apesar de percebermos que tudo gira em torno da aprendizagem e que faz parte do processo de aprendizagem. E a motivação intrínseca é a energia que impulsiona o indivíduo para a ação (ver, por exemplo, REEVE, 2006), tornando-se indispensável sua relação na aprendizagem organizacional. I

A visão norteadora da motivação na aprendizagem organizacional encontra-se inserida no cenário cognitivo. A motivação, com sua posição de imbricamento na aprendizagem, direciona os motivos que levam os indivíduos para a ação. Diante desse cenário, a articulação das categorias da motivação - afetivas, cognitivas e sociais - na aprendizagem é justificada por formar o objeto de estudo – a motivação na aprendizagem organizacional - em sua dimensão mais simplificadora, conforme indica a figura 03.



**Figura 03: Categorias da Motivação na Aprendizagem Organizacional**  
 Fonte: Dados empíricos

Conforme observado, busca-se estabelecer o traslado das categorias motivacionais (afetivas, cognitivas e sociais), que são fundamentais para nortear as questões relacionadas à temática, para a aprendizagem organizacional. Nos estudos de Godoi (2001), Godoi, Freitas e Carvalho (2008), percebe-se que as categorias da motivação, juntas, formam os verdadeiros motivos para a aprendizagem.

O funcionamento do inconsciente, bem como seus efeitos, era constante preocupação para Freud. Pode-se perceber que não há evidências que Freud tivesse dedicado ou investigado o construto motivacional. Tal observação justifica o fato de que foi equivocadamente considerado um dos teóricos da motivação, porém, esse fato não é empecilho para compreender a teoria freudiana a fim de aperfeiçoar o delineamento das categorias motivacionais (GODOI, 2002; GODOI, FREITAS e CARVALHO, 2008).

Para Piaget (1983), a motivação e a emoção são derivadas do mesmo verbo do latim, que significa *movere*. Piaget e Kesselring (1993), quando tratavam de afetividade, se referiam a comportamento, pois para eles, todos os sentimentos de prazer, desprazer, alegria, tristeza, esforço, satisfação e frustração desencadeiam um processo afetivo. Os sentimentos, a afetividade e as emoções, para Freud (1982, p. 182-183), são processos conscientes. Godoi (2002, p. 11) diz que “a afetividade é caracterizada por suas composições energéticas, com cargas distribuídas sobre um objeto, segundo as ligações positivas ou negativas”. A emoção é tratada como um

fenômeno multidimensional e que engloba os *aspectos subjetivos* – que altera o estado de espírito dos indivíduos, *biológicos* – movimentam as energias nas respostas, e *sociais* – motivam o comportamento do indivíduo, de acordo com Fineman (2000). Para este autor, os pensamentos são de origem emocional e as emoções são cognitivas.

A afetividade e as emoções são consideradas como processos que compõem os aspectos cognitivos, motivacionais, comportamentais e fisiológicos. E pode ter origem a partir de interações sociais ou influências do ambiente organizacional no contexto em que o indivíduo está inserido. A afetividade possui múltiplas definições, sendo relacionada com traços de personalidade e a maneira pela qual os indivíduos lidam com situações, sentimentos e emoções (GONDIM e SIQUEIRA, 2004; REEVE, 2006).

Os processos afetivos e energéticos são relativamente conscientes. A afetividade e a motivação formam fatores energéticos ou econômicos do comportamento. Em contrapartida, o indivíduo não conhece nem as razões de seus sentimentos, nem sua fonte, e assim são determinados processos inconscientes. Nas estruturas cognitivas, há relativa consciência do resultado, e inconsciência dos mecanismos íntimos que conduzem esses resultados, no entendimento de Piaget (1983). Oliveira (2001, p. 38) observa que Piaget, quando define a afetividade, não inclui nela apenas os sentimentos e as emoções, mas também as tendências e as vontades, que os autores costumam abordar como fatores conativos e motivacionais.

Piaget (1983) faz um adendo relacionando a afetividade e a cognição com uma máquina, dizendo que a afetividade é como uma energia ou combustível que sustenta a máquina e a cognição funciona como a estrutura da máquina humana. Para Damásio (1996, p. 190) e Bastos (2001, p. 90), os sentimentos parecem ser cognitivos da mesma forma como é perceptível qualquer outra idéia. Fineman (2000) destaca que tanto o afeto quanto a cognição podem interagir nas ações e julgamentos nas organizações.

Os processos de motivação não são sempre processos cognitivos, normalmente há interação entre emoção e cognição. Por isso, é importante uma avaliação cognitiva para compreender a tensão e a emoção, pois os processos motivacionais são desencadeados a partir de um complexo número de crenças e

emoções, que se relacionam para dirigir o comportamento do indivíduo, diante da observação de Latham (2007, p. 121- 387).

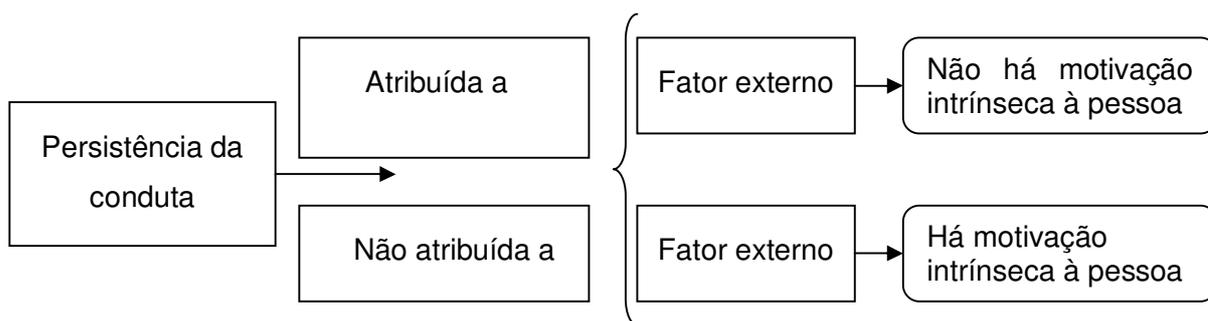
A cognição e a motivação são dois aspectos que envolvem a psicologia humana, conforme indica Piaget (1983). A categoria afetiva é constituída através da motivação, do impulso a caminho do objeto de conhecimento, que é a aprendizagem. Esse é o motivo de articular o afeto e a cognição (GODOI, 2001). A cognição (conhecimento), para Latham (2007), é fundamental na motivação, energia propulsora na busca pelo objeto, que é a aprendizagem.

O comportamento pode ser causado pela afetividade, na visão de Oliveira (2001, p. 39), assim como ela possui o poder de intervir no funcionamento da inteligência. A afetividade pode ser considerada como a causa dos atrasos ou agilidade do desenvolvimento intelectual. Entretanto, não influencia e nem modifica as estruturas cognitivas dos indivíduos.

As relações que existem entre as modificações cognitivas e afetivas foram diagnosticadas por Piaget (1983). Na concepção de Furth (1995, p. 9), os objetos de conhecimento e de desejo não são nada mais que “os dois lados da mesma moeda”, ou seja, são distintos, porém complementares. Neste caso, o objeto sugere ser a aprendizagem. Latham (2007) observa que, na opinião de Bandura, o afeto e a emoção não dependem na cognição. E Piaget (1983) defende que o afeto motiva a cognição, pelo fato de influenciar diretamente nos processos cognitivos, apesar de não ter o poder de estruturar a cognição. Os estudos de Godoi (2001) confirmam que o afeto e a cognição, juntos, formam a origem dos motivos para a aprendizagem.

Percebe-se com grande evidência nos estudos que a cognição está inserida no contexto dos fenômenos motivacionais (ver, por exemplo, LATHAM, 2007; MARKMAN, MADDOX e BALDWIN, 2005; BOUCKENOOGHE et al., 2007; DARABI, NELSON e PAAS, 2007; METALLIDOU e VLACHOU, 2007; BASTOS, 2004). Por esse motivo, Latham (2007, p. 127) coloca que existe uma necessidade de ligar as teorias cognitivas de motivação com a personalidade, bem como seus processos afetivos.

Com a finalidade de demonstrar a interferência da motivação com os aspetos cognitivos, Gondin e Silva (2004) apresentam a figura 04 que se refere à teoria da avaliação cognitiva.



**Figura 04: Teoria da avaliação cognitiva**

Fonte: Gondin e Silva (2004)

A grande polêmica subjacente a esta teoria reside justamente em mostrar que fatores externos não contribuem para a motivação nos processos cognitivos. Entretanto, a motivação para a aprendizagem pode ser considerada intrínseca. A percepção é que a causa das ações intrinsecamente motivadoras fica comprometida justamente porque recompensas externas possuem o poder de diminuir o envolvimento afetivo dos indivíduos para o conhecimento, conforme o entendimento de Gondin e Silva (2004).

A motivação, para Latham (2007, p. 175), definitivamente se desenvolveu mais do que a cognição, pois as necessidades estão presentes desde o nascimento. As necessidades estão presentes até mesmo antes da primeira experiência perceptiva. Elas nos confrontam com a exigência de se tomar uma ação para garantir a sobrevivência. Entretanto, quando se trata de escolha de ação, a cognição geralmente tem primazia sobre a motivação. Uma necessidade não pode ser preenchida sem o conhecimento necessário para compreender o que pode ser feito para satisfazer tal necessidade.

Embora se registre que na década de 1960 e início dos anos 70 houve uma “revolução cognitiva”, em que o campo da psicologia marcou um intenso período dos processos cognitivos e suas objeções para o comportamento em que permanece até os dias atuais (BASTOS, 2001, 2005; ABREU, 1988, p. 78; LATHAM, 2007, p. 219). Reeve (2006) observou que os estudos cognitivos da motivação somente emergiram a partir dos psicólogos George Miller, Eugene Galanter e Karl Pribram. Eles investigaram como os planos motivam e influenciam o comportamento dos indivíduos na organização.

Na abordagem social da cognição, busca-se compreender como os aspectos do conhecimento social (TENSBRUNSEL et al., 2004) interferem nas atitudes e comportamentos (inferências, julgamentos e decisões) sob as variadas situações sociais e favorecem as mudanças em nosso conhecimento (GODOI, 2001). Osteraker (1999, p. 78) defende que os aspectos sociais da organização podem influenciar diretamente os processos motivacionais. A motivação, a partir de uma abordagem sócio-cultural, é ajustada socialmente e desencadeada como um fenômeno situacional, localizado dentro dos indivíduos e dentro de sistemas de atividades em que se encontram outras pessoas envolvidas, como nos ambientes, recursos e objetivos. Na interconexão da atividade cognitiva e social, a motivação não é considerada como característica essencialmente dos indivíduos, porém do indivíduo-em-ação situado em um contexto específico, a partir da análise de Rueda e Moll (*apud* GODOI, 2002).

A motivação é considerada um fenômeno social, na concepção de Furth (1995). A sociabilidade e o prazer das relações com as pessoas têm uma finalidade única, com a condição intrínseca da motivação, pelo fato de vislumbrar a presença constante do afeto, das pulsões e das emoções no conhecimento humano. No entanto, pretensiosamente, no dizer de Furth (1995, p. 144), a contínua construção do conhecimento (cognição) e das interrelações pessoais são evidentemente complementares nesse processo.

Gondim e Siqueira (2004, p. 207) afirmam que as emoções participam dos processos de socialização. Os contextos sociais podem normalizar as emoções se ajustando às situações diversas do ambiente. Reeve (2006, p. 10) colabora, nesse sentido, esclarecendo que é impossível separar o fenômeno motivacional do contexto social. Para ele, a motivação pode ser afetada pelo contexto social, principalmente nos casos em que o ambiente seja de frustração. Os contextos sociais, para Gondim e Siqueira (2004), normalizam as emoções e ficam previsíveis, se encaixando nas diversas situações ambientais. A motivação pode ser considerada social no momento em que os indivíduos se sentem motivados ao aprendizado pela presença de outros indivíduos.

Diante da possibilidade de articulação entre as categorias da motivação na aprendizagem, Godoi (2001, p. 142) e Godoi, Freitas e Carvalho (2008) buscaram, por meio da relação das categorias da motivação, a ligação com a aprendizagem. As categorias da motivação - a afetiva, a cognitiva e a social - estão intrinsecamente

ligadas à motivação para o conhecimento. Na área da aprendizagem, Godoi (2002, p. 05) descreve que: “aparece o significado de intrínseco como aquilo que é interior ao indivíduo, inerente à natureza humana”.

A partir da pesquisa qualitativa, realizada por Godoi (2002) em uma Instituição de Ensino Superior com estudantes, e após longo percurso teórico e complexa concepção da interpretação social dos discursos, a autora convergiu e criou as categorias da motivação na aprendizagem.

As categorias motivacionais e os fatores internos às categorias estão inseridos no quadro 06, o qual apresenta a convergência das categorias da motivação na aprendizagem. Elas foram descritas por autores pesquisados por Godoi (2002).

<b>CATEGORIAS AUTORES</b>	<b>AFETIVA</b>	<b>COGNITIVA</b>	<b>SOCIAL</b>
Moreno (1998)	desafio autonomia	diversidade	afiliação participação reconhecimento
Tapia (1997)	autonomia auto-estima	Experiências de competência domínio do conhecimento	aceitação pessoal
Carré (1998)	gosto pessoal alegria de crescer amor pelo conhecimento curiosidade	conhecimentos habilidades atitudes auto-desenvolvimento	participação prazer de estar com outros
Salonen et al. (1998)	defesa do eu	orientação para a tarefa	dependência social
McInerney (1991)	auto-confiança auto-estima poder	comportamento para o objetivo envolvimento na tarefa percepção dos valores da educação	afiliação reconhecimento suporte e encorajamento da família influência do líder influência dos colegas influência da instituição acadêmica
Patrick (1997)	autonomia auto-estima	Competência objetivos pessoais percepção de eficácia percepção do valor da tarefa	
McCombs (1997)	curiosidade	crenças de competência e eficácia percepção do valor da	

		meta orientação para objetivos	
Vollmeyer e Rheinberg (2000)	confiança desafio	domínio do conhecimento interesse pela tarefa	medo da incompetência
Wentzel (1998)		objetivos de conhecimento objetivos de desempenho interesse na aprendizagem	coesão familiar percepção do pares percepção do líder afiliação interesse na instituição objetivos sociais objetivos de responsabilidade
Nuttin (1980)	desejo de autonomia preservação do eu desejo de conhecimento e informação e exploração das situações		

**Quadro 06: Categorias e fatores da motivação para aprendizagem – organização por categorias**

Fonte: Godoi (2001)

A seguir, Godoi (2002) apresentou um quadro-síntese, apresentado no quadro 07, procurando convergir todos os fatores apresentados pelos autores, abolindo somente as reproduções, resumindo as expressões iguais ou semelhantes e, dependendo de eventos incertos, trocando e incluindo outras expressões, com a finalidade de melhor interpretação.

CATEGORIA AFETIVA	CATEGORIA COGNITIVA	CATEGORIA SOCIAL
<ul style="list-style-type: none"> <li>• auto-estima</li> <li>• auto-confiança</li> <li>• preservação do eu</li> <li>• desejo de autonomia</li> <li>• desejo de desenvolvimento</li> <li>• desafio</li> <li>• curiosidade</li> <li>• amor pelo conhecimento</li> <li>• desejo de exploração das situações</li> <li>• envolvimento emocional</li> <li>• desejo de poder</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• experiência de competência</li> <li>• objetivos de desempenho</li> <li>• domínio do conhecimento</li> <li>• desenvolvimento de habilidades</li> <li>• desenvolvimento de atitudes</li> <li>• percepção do valor da aprendizagem</li> <li>• objetivos pessoais</li> <li>• diversidade da</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• afiliação</li> <li>• participação</li> <li>• reconhecimento</li> <li>• aceitação pessoal</li> <li>• prazer de estar com outros</li> <li>• suporte familiar</li> <li>• percepção dos pares</li> <li>• percepção do líder</li> <li>• medo da incompetência</li> </ul>

**Quadro 07: Categorias e fatores da motivação para a aprendizagem – síntese dos fatores**

Fonte: Godoi (2001)

Pode-se perceber que os sentimentos, as emoções, a afetividade e os aspectos cognitivos são considerados como a essência nos processos de aprendizagem. Levando em conta esse pressuposto, Roger (1971, p. 18) argumenta que a “aprendizagem é autodesencadeada” e que apesar do impulso ou estímulo “vir de fora”, o sentido constante da descoberta, da curiosidade e da procura de compreensão “vem de dentro”. Percebe-se, então, que a aprendizagem se infiltra e procura interferir no comportamento dos indivíduos, nas atitudes e, conseqüentemente, na personalidade.

Para Antonacopoulou (2001, p. 266), não existe a possibilidade de os indivíduos aprenderem forçosamente. Ou seja, ninguém aprende sem a vontade própria, interna, sem o desejo e a motivação intrínseca. As capacidades são inerentes no indivíduo e para que ela ocorra se faz importante também o contexto social, pois os indivíduos aprendem aquilo que querem aprender. Porém, quando o contexto impulsiona, através de um clima estimulante, construtivo e encorajador, os indivíduos optam e escolhem o aprendizado, e é nessa situação que a motivação é social. Essa possibilidade seria um motivo para a aprendizagem.

A compreensão da relação de imbricamento entre afeto e cognição, para Godoi (2001), é devido ao fato de que a afetividade conduz a cognição, ou seja, a motivação e a aprendizagem organizacional. Piaget (1983) diz que o conteúdo motivacional aos aspectos afetivos e motivacionais (pulsionais) é consequência da sua focalização sobre o conhecimento e a aprendizagem, como objeto de verificação. Os cognitivistas, na opinião de Gondim e Siqueira (2004), por determinado tempo, negligenciaram o direcionamento de seus estudos sobre a relação de dependência entre a cognição, a conação e o afeto.

Os processos cognitivos possuem o poder de influenciar os estados motivacionais durante a aprendizagem organizacional. Portanto, a motivação para a aprendizagem organizacional depende dos fatores afetivos e cognitivos, uma vez que esses fatores são considerados comuns e não podem ser levados em conta separadamente (GODOI, 2001; GODOI, FREITAS e CARVALHO, 2008). Percebe-se

que os aspectos cognitivos estão situados no interior da dinâmica motivacional da mesma forma que os aspectos motivacionais são afetados por aspectos cognitivos.

Na análise de Furth (1995), há relação entre conhecimento e o desejo para o objeto, que é o objetivo do conhecimento. A categoria social da motivação para o conhecimento se une com as categorias pulsionais e afetivas com o propósito de formar os verdadeiros motivos que buscam transportar o conhecimento. Em outro sentido, Ferrés, na visão de Godoi (2001), alega que a influência do coletivo é necessária para produzir e beneficiar a aprendizagem.

Há influência dos fatores sociais na motivação intrínseca, quando se referem ao comportamento dos gestores e dos indivíduos na aprendizagem. Os gestores podem influenciar o comportamento dos indivíduos, pois quando convivem com líderes motivados nas atividades, os indivíduos podem sentir entusiasmo para a aprendizagem. Caso contrário, os indivíduos podem perder o envolvimento e, como consequência, perder o interesse pelo aprendizado (GODOI, 2002; GODOI, FREITAS e CARVALHO, 2008).

Encontramos em Osteraker (1999) e em Latham (2007) que, quando nos referimos aos processos complexos de aprendizagem, descobrimos na motivação um componente essencial, uma vez que, para Godoi, Freitas e Carvalho (2008), o fenômeno motivacional está imbricado nos processos cognitivos.

A psicologia humana, para Piaget (1983), possui dois aspectos: a cognição (conhecimento) e a motivação (pulsão). A relação do conhecimento na aprendizagem é um objeto central desse fenômeno organizacional, em que a motivação é sempre a energia propulsora. Sendo mais específico, a categoria afetiva se constitui da motivação e do impulso (pulsão), que caminha para um objeto de conhecimento, que é a aprendizagem. No entanto, compreende-se a relação de imbricamento entre afeto e cognição, isto é, entre motivação e a aprendizagem organizacional. Piaget reduz o conteúdo motivacional aos aspectos afetivos e pulsionais e sinaliza que isso é decorrente da sua dimensão sobre o conhecimento na aprendizagem, que é o objeto de investigação.

Despretensiosamente, Furth (1995, p. 89), a partir de sua análise, acredita em alguns aspectos fundamentais que norteiam e constituem a motivação para o conhecimento: a evidência incide sobre a assimilação, que é livre da repressão da realidade, o encanto com objetos, a novidade, a construção; a energia que vem da pulsão; o caminho para isso é o símbolo; o empenho é no objeto; e o trabalho

psicológico é uma assimilação natural (Piaget), ou um procedimento primário (Freud).

As atividades são fatores extrínsecos, e não são consideradas como um motivo. Os fatores sócio-culturais podem ser considerados como motivos quando houver ajuste entre os fatores sociais, os processos cognitivos e afetivos do indivíduo. Os motivos para o conhecimento são fundamentalmente importantes na aprendizagem, destaca Godoi (2001).

Para Markman, Maddox e Baldwin (2005), a ativação do sistema motivacional influencia tanto o comportamento como o aprendizado. Klein, Noe e Wang (2006) descrevem que o papel central da motivação para o aprendizado é a compreensão dos efeitos das características dos aprendizes, características de instrução, e as barreiras ou os facilitadores ambientais nos resultados do aprendizado.

Na tentativa de convergir o fenômeno motivacional e a aprendizagem organizacional, uma consideração é feita por Elkjaer (2001, p. 105), quando ela apresenta a aprendizagem focada na cognição do indivíduo, embora mais tarde, em sua revisão teórica, ela considere importante também a aprendizagem no contexto social:

Alguma coisa tem de ser feita para liberar nosso desejo “interior” (intrínseco) de aprender. O desejo de aprender precisa ser despertado em todos os membros organizacionais para promover o desenvolvimento de uma organização de aprendizagem.

Encontramos em Furth (1995, p. 127) que os indivíduos podem responder ao desequilíbrio na situação que envolve a aprendizagem como uma oportunidade ou um desafio para reestruturar os processos de conhecimento, de acordo com os princípios intrínsecos a este conhecimento. Piaget sempre defendeu e chamou de equilíbrio o fato de que, atrás da motivação intrínseca para desenvolver o conhecimento, deve existir uma motivação pessoal para explorar essa equilíbrio e colocar a energia em ação. Esse tipo de motivação pessoal é chamado de motivação social, pois é considerado como o desejo e o conhecimento do “eu” relacionando a comunicação com outras pessoas, no momento em que o “eu” possui respeito e interesse pelos outros.

Embora a motivação para a aprendizagem seja diferente da motivação por desempenho, ela faz parte de um conceito proveniente de motivação no qual se diferencia do construto motivacional (GODOI, 2002, p. 25; GODOI, FREITAS e

CARVALHO, 2008). Partindo do pressuposto de que o fenômeno motivacional está ligado ao comportamento, Archer (1997) pensa que a função dos fatores motivacionais é de instituir o comportamento humano. Embora o que energize o comportamento sejam os fatores motivacionais, não são eles que o direcionam.

O agente motivador está focado para o alcance de metas e pode levar o indivíduo para a busca constante de novos desafios e é a partir desse pressuposto que se faz importante a motivação para a aprendizagem. Os fatores do trabalho são considerados fatores motivacionais pelo fato de os indivíduos estarem sempre querendo conquistar novos ideais, assim como a realização pessoal, conforme explicam Herzberg, Mausner e Snyderman (1959). E é dentro da perspectiva de realização pessoal que os indivíduos podem ter motivação para buscar os novos desafios, por meio da aprendizagem organizacional.

Para melhor esclarecer, destaca-se que os fatores motivacionais são constituídos por fatores internos no trabalho. Contudo, a aprendizagem depende da motivação dos indivíduos na organização; sem ela o aprendizado pode se tornar precário. Nota-se que não são os fatores externos ao trabalho que funcionam como fatores motivacionais, entretanto, são os desafios que direcionam o indivíduo para o alcance de metas. Portanto, pode-se levar em consideração que os principais fatores que motivam os indivíduos são compostos pelos fatores de realização, o reconhecimento, o próprio trabalho, as responsabilidades dos indivíduos para suas atividades, assim como a perspectiva de progresso na profissão.

Através da aprendizagem organizacional, os indivíduos podem descobrir que ela é uma forma de realização pessoal, pois todo conhecimento adquirido por meio da aprendizagem pode ser fundamental para a realização pessoal e, nessa perspectiva, entra a motivação. O indivíduo está sempre buscando satisfazer as necessidades de realização pessoal. É partindo dessa premissa que Archer (1997) considera, na visão dos pesquisadores McGregor, Freud e Maslow, a necessidade realmente como um fator motivador do comportamento. Ela é intrínseca e intransferível, ou seja, ninguém possui o poder de motivar os outros, pois os estímulos e as respostas não servem para motivar o comportamento, mas sim a própria necessidade intrínseca.

Os fatores pessoais, para Antonacopoulou (2001), assim como os fatores organizacionais podem facilitar a aprendizagem, assim como podem inibi-la. Os fatores e as defesas mentais, emocionais, culturais e motivacionais, o afeto, a

personalidade e as expectativas individuais podem interferir positivamente ou negativamente na percepção da aprendizagem organizacional.

Antonacopoulou (2001, p. 268) considera que os fatores pessoais e os fatores organizacionais podem contribuir para criar obstáculos, motivando ou desmotivando os indivíduos para a aprendizagem, conforme indica o quadro 08.

Fatores pessoais (intrínsecos)	Fatores organizacionais (sociais)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Percepção sobre a necessidade de aprender</li> <li>- Percepção sobre a habilidade de aprender</li> <li>- Valores culturais e crenças</li> <li>- Emoções-sentimentos/reações</li> <li>- Atitude com respeito à atualização</li> <li>- Capacidade intelectual/mental</li> <li>- Idade</li> <li>- Memória</li> <li>- Habilidade de comunicação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organização interna do trabalho</li> <li>- Sistemas organizacionais (treinamento)</li> <li>- Cultura e clima</li> <li>- Processos de tomada de decisões</li> <li>- Comunicação e <i>feedback</i></li> <li>- Política e aversão ao risco</li> <li>- Instabilidade e mudança</li> <li>- Posição econômica, competição</li> <li>- Poder e controle</li> </ul>

**Quadro 08: Fatores que interferem na motivação na aprendizagem**

Fonte: Adaptado de Antonacopoulou (2001)

De modo geral, o que motiva os indivíduos para a aprendizagem tem sido considerado um fenômeno de difícil compreensão. Isso porque existem diversas variáveis que podem contribuir, tais como os valores sociais e psicológicos dos indivíduos na organização (ANTONACOPOULOU, 2001).

Independente de qualquer paradoxo, a partir da visão dos teóricos, pode-se perceber que a necessidade de realização pessoal é capaz de induzir e encaminhar o indivíduo a criar determinados comportamentos que poderão conduzi-lo a alcançar o objeto desejado. São os desafios pessoais, a busca de alternativas e a maneira como o indivíduo direciona seus *goals* que podem contribuir para a mudança de atitudes e de comportamento, assim como tornar o indivíduo mais pró-ativo em seu próprio desenvolvimento, motivando o processo de aprendizagem organizacional.

Nos relatos de Osteraker (1999) e Latham (2007), percebe-se que se a organização não possuir a habilidade para motivar os indivíduos, isso significa que não é usado o conhecimento máximo da organização. Esses autores abordam que as organizações ainda acreditam que o processo de aprendizagem caminha para encontrar os fatores que permitem motivar seus empregados para a aprendizagem

contínua, através do conhecimento e visando assegurar a sobrevivência da organização.

Pesquisas indicam, na abordagem de Argyris (1992), que os fatores que medem a motivação na aprendizagem organizacional estão inseridos na sociedade, na cultura organizacional, bem como na personalidade de cada indivíduo. Porém, as organizações podem conduzir o indivíduo à ação ou à inércia. Não é insignificante a argumentação no sentido de que a inércia organizacional pode levar o indivíduo a uma crise motivacional, pois idéias novas que são bloqueadas podem ameaçar o movimento e a ação do indivíduo à aprendizagem.

A aprendizagem, conforme pesquisas de Smille, Dalglish e Jackson (2007), é fundamental porque os indivíduos a buscam para melhorar o seu potencial na organização. Em contrapartida, o castigo pode estar inserido, caso não ocorra o aprendizado e, em consequência, ocorre a falta de motivação. Contrapondo, a ameaça pode ser um agente motivador de comportamento, dependendo do ponto de vista.

Osteraker (1999) diz que um dos fatores fundamentais para a motivação na aprendizagem organizacional consiste em envolver totalmente os indivíduos nos processos de trabalho, algo que poderia motivar, pois envolveria os valores individuais, promovendo maior engajamento nas funcionalidades da organização. Entretanto, só é possível institucionalizar essa perspectiva na organização se o líder possuir essa visão. Fazer os indivíduos participarem dos processos da organização pode ser um fator primordial para a motivação nos mesmos. Latham (2007), ainda nesta mesma proposição, coloca que os indivíduos buscam estar sempre comandando suas ações, pois há um sentimento de bem-estar a partir do momento que se sentem capacitados para produzir as consequências que foram almejadas.

A falta de motivação para a aprendizagem pode se apresentar decorrente das dificuldades e objeções encontradas pelo indivíduo, quando este não consegue lidar com os problemas organizacionais. Porém, convém destacar que a aprendizagem não é somente considerada quando o indivíduo busca a aquisição de conhecimentos, mas também quando ele possui a intenção e o desejo de reordenar seus conhecimentos já existentes (HIROTA e LANTELME, 2005, p. 210).

Pesquisas direcionadas a respeito da motivação estão caminhando para demonstrar a influência da mesma na organização em processos cognitivos (LATHAM, 2007), onde a aprendizagem encontra-se inserida. Portanto, Pena (2001,

p. 15) menciona que “a pesquisa da motivação é, basicamente, a pesquisa da ação”, e é nesse sentido que se estabelece o traslado da motivação na aprendizagem organizacional. Através de experiências, provou-se que os fatores motivacionais somente são significativos quando se referem ao desempenho do indivíduo. Entretanto, o aprendizado pode ser considerado como um processo de mudança interna e pode não ser afetado com a existência ou ausência de motivação. McClelland é um dos teóricos defensores da teoria empirista, ou seja, da teoria centrada na aprendizagem. Para este autor, a aprendizagem se mostra através da aprendizagem cognitiva, da aprendizagem de observação e de conhecimento (PENA, 2001, p. 23-68).

Kinman e Kinman (2001) pesquisaram sobre a motivação para a aprendizagem e concluíram em seus estudos que pelo fato de a motivação ser de origem intrínseca, ela orienta o indivíduo para o desenvolvimento e a manutenção de uma cultura de aprendizagem organizacional.

Estudos de Argyris (1992) focam preferencialmente que um instrumento muito importante de aprendizagem que costuma trazer resultados positivos e motivantes para os indivíduos são os estudos de caso. Por meio deles é possível demonstrar determinados comportamentos, trazendo à tona a discussão, a troca de idéias, bem como a oportunidade dos indivíduos repensarem, através do discurso, as suas ações e os seus comportamentos na organização.

Buscando fazer uma analogia entre a dinâmica da motivação e o comportamento na aprendizagem organizacional, Maslow (2000, p. 339) acrescenta que “a teoria da motivação não é sinônima da teoria do comportamento”. Ou seja, a motivação é apenas um fator determinante do comportamento, apesar de o comportamento ser, muitas vezes, motivado pelo meio, pelo fator biológico e cultural. Porém, Archer (1997) entende que alguns conceitos precisam ser mais estudados nas organizações, tais como: motivação, satisfação e comportamento. Estes estudos podem fazer parte do marco inicial para desenvolver novas culturas organizacionais, com a finalidade de melhor conduzir e entender as predisposições pessoais de cada indivíduo. O teórico Reeve (2006, p. 02) questiona a causa do comportamento humano e o motivo pelo qual ele varia de intensidade em cada pessoa. Estas questões, para o autor, ainda permanecem sem respostas definitivas.

Conforme argumenta Lewin (1974), o comportamento faz parte de todas as reações individuais do organismo, considerando, especificamente, os fatores

internos. O comportamento humano pode ser influenciado por diversos fatores. Partindo dessa visão, Aguiar (2005) enxerga que as variáveis dependentes do comportamento do indivíduo podem estar associadas aos fatores econômicos, fatores psicológicos, políticos, físicos e ambientais, sociológicos e antropológicos, bem como aos fatores biológicos. De fato, o enredado comportamento dos indivíduos, para Dubin (1974), pode sofrer influências de fatores internos e externos do ambiente organizacional. As atitudes, os valores, as emoções, a motivação e a capacidade de desenvolver o aprendizado são fatores que contribuem para influenciar o comportamento do indivíduo na organização. Isto, aliás, explica a busca desenfreada em trabalhar para a melhoria dos aspectos comportamentais dos indivíduos nas organizações através da aprendizagem.

Conforme esclarecimento de Reeve (2006), existem sete aspectos do comportamento que demonstram a presença da motivação dos indivíduos nas organizações. São eles: o esforço; a latência; a persistência; a escolha; a probabilidade de resposta; as expressões da face, bem como os gestos do corpo. Os aspectos citados podem fornecer dados que permitem avaliar o grau de motivação na aprendizagem organizacional. Para Aguiar (2005), o comportamento humano acaba virando um paradigma a partir do momento em que não é possível encontrar respostas definitivas para os questionamentos da autora. Ela questiona quem é o responsável pela condução e o controle do comportamento humano, qual o objetivo de quem controla o comportamento e quem possui autorização e o poder de conduzi-lo ou modificá-lo. Por outro lado, a partir do momento em que o indivíduo possui consciência das influências comportamentais do ambiente, consegue se impor mais livremente a ponto de ser responsável por suas próprias ações individuais na organização.

Em se tratando da interferência que a motivação tem no comportamento e nos aspectos cognitivos, pode-se relatar que a reação de estímulo ou desistência é exemplificada, por Reeve (2006, p. 03), ao defender que algumas pessoas reagem ao insucesso positivamente de forma até a aumentar seus esforços. Porém, algumas pessoas possuem reação de desistência quando se deparam com seus fracassos. A reação individual passiva ou ativa de enfrentar os desafios é de origem intrínseca.

Pesquisas indicam que os fatores que medem a motivação na aprendizagem organizacional estão inseridos na sociedade, na cultura organizacional, bem como na personalidade de cada empregado. Dentro dessa visão, Watkins et al.(2003)

pesquisaram na África do Sul se existe relação da motivação na aprendizagem entre raças. Concluíram que as diferenças étnicas não se sobrepõem a qualquer estratégia de aprendizagem, pois existe vontade para gastar esforço para aprender e tal estratégia independente da etnia. Esse fato talvez não tenha ligação com os dois tipos de teorias da ação que são constituídos pelos seres humanos, ressaltando Argyris (1992), sendo que a primeira teoria da ação é a teoria assumida, onde estão inseridas as crenças, os valores e as atitudes provenientes do indivíduo. Já a segunda teoria da ação é composta pela teoria aplicada, que propõe desenvolver consequências de atitudes defensivas e de raciocínio defensivo.

São feitas muitas considerações sobre motivação dando ênfase aos estímulos internos que conduzem os indivíduos à aprendizagem na organização. Partindo desse pressuposto, pesquisas procuram uma avaliação cognitiva para atingir algum resultado com foco na motivação para a aprendizagem, ressaltando Kinman e Kinman (2001). Esses autores ainda colocam que existe muita influência da motivação nas práticas de aprendizagem organizacional. Por sua vez, Luthans e Ottemann (1973) colocam que o fenômeno motivacional está muito próximo da administração de recursos humanos, o qual busca a integração com os cargos e com a aprendizagem coletiva, a fim de conduzir os indivíduos a mudar comportamentos e a aumentar sua motivação para o conhecimento na organização.

Tratando-se da motivação na aprendizagem organizacional, é necessário esclarecer que a motivação na aprendizagem não se refere à tipologia que teve origem nos fenômenos motivacionais e nem em outras situações do ambiente organizacional em que a motivação encontra-se inserida (GODOI, 2002, p. 05). Latham (2007, p. 170-205) diz que é provável que a motivação, para alcançar os objetivos através do aprendizado, seja uma forma de facilitar e melhorar os níveis de conhecimentos, pois com o controle da cognição, as organizações podem planejar, controlar e avaliar o progresso dos indivíduos. A habilidade e a necessidade de cognição são necessárias em ambientes com ou sem estrutura. O aprendizado faz com que as organizações e os indivíduos descubram soluções para as objeções encontradas e as implementem, assim como também norteiam e monitoram a eficácia da organização.

Antonello (2006) destaca que estudos mostram que a motivação para aprender pode estar relacionada ao significado individual do trabalho. Há relação da satisfação intrínseca com o desejo para a aprendizagem, uma vez que se identificou

em pesquisas que o trabalho permite aos indivíduos a possibilidade de um futuro promissor, o alcance de sonhos, que inclui as atividades de aperfeiçoamento profissional, como a aprendizagem.

Um estudo quantitativo exploratório sobre motivação na aprendizagem foi desenvolvido, a partir da teoria de Expectância de Vroom (1964) e a auto-eficácia de Bandura (1986), pelos autores Ribeiro, Borges-Andrade e Marciano (2005). Esses autores buscaram investigar, através dessas variáveis, a relação da motivação para a aprendizagem informal no trabalho e identificaram que a motivação para a aprendizagem possui relação com as variáveis estudadas, assim como com as estratégias de aprendizagem em contextos informais, como: aquisição de conhecimento e habilidades no trabalho. Eles também concluíram que a maioria dos poucos trabalhos existentes sobre a motivação na aprendizagem se referem a treinamento e desenvolvimento.

É evidente que os indivíduos são motivados pela previsão de objetivos. Um grande objetivo motiva para a aprendizagem e por isso as pessoas mobilizam seus esforços e recursos, baseadas na perspectiva do que será necessário para alcançar o objetivo. Portanto, um objetivo é um desafio que pode motivar e melhorar o desempenho dos indivíduos para o conhecimento nas organizações (LATHAM, 2007, p. 175- 207).

A motivação para o aprendizado, nos relatos de Colquitt e Simmering (1998); Colquitt, LePine e Noe (2000), Noe e Schimidt (1996, *apud* Abbad e Borges-Andrade, 2004), é vista como um processo que engloba a direção, o esforço, o interesse, a intensidade, o comprometimento afetivo com a organização e com a carreira profissional, assim como a persistência dos indivíduos nas atividades ligadas à aprendizagem organizacional, pois requer uma atitude constante de proatividade.

Kim (1996, p.66) faz a seguinte afirmativa: "a essência de uma organização toma corpo em seu pessoal, não em seus sistemas". O autor, por sua vez, assume um desafio quando compreende que os modelos mentais podem incorporar nas estruturas organizacionais, adaptando-se na maneira de os indivíduos pensarem nos problemas organizacionais. Corroborando, Zanelli (2000, p. 1) mostra que a relação da interação humana com a aprendizagem nas organizações são processos considerados indissociáveis.

O desenvolvimento intelectual, na concepção de Morin (2001, p. 53), é inseparável dos aspectos afetivos, pois ele reconhece que a afetividade pode levar ao sufocamento do conhecimento, apesar de também ter o poder de fortalecê-lo. Percebe-se que, na visão de Furth (1995), não restam dúvidas quanto à ligação indissociável entre o objeto de desejo e conhecimento na relação da aprendizagem.

Encontramos em Godoi (2001, p. 287) que “no campo suposto das dimensões, conhecimento e aprendizagem surgem como espaço privilegiado da convivialidade e da motivação social”. A motivação para a aprendizagem possui um objeto que a autora chama de cognitivo com uma base afetiva e uma finalidade social.

No estudo desenvolvido por Godoi, Freitas e Carvalho (2008), percebe-se claramente que a relação entre a aprendizagem organizacional e a motivação é constitutiva de um objeto de estudo que não pode ser negligenciado a um tipo motivacional, nem a um tipo de cenário de engajamentos, parecidos com a motivação no trabalho. Constitui-se, portanto, um construto que tem a capacidade de agir nos processos de aprendizagem nas organizações.

No entanto, a partir do desenvolvimento teórico, não foi encontrado na literatura um conceito formalizado do que é a motivação na aprendizagem organizacional. Todavia, após convergir os construtos, é possível elaborar um conceito. A motivação na aprendizagem organizacional é um fenômeno que abrange os aspectos afetivos, cognitivos e sociais, cuja finalidade é melhor interpretar e compreender os processos de conhecimento organizacional.

### 3 TRAJETÓRIA METODOLÓGICA

O referencial teórico permitiu estabelecer a articulação teórica da motivação na aprendizagem organizacional. Dessa forma, buscou-se apresentar teorias que contribuíssem para o estudo com a finalidade de posteriormente unir sólidos embasamentos teórico-empíricos. Silva (2005) lembra que o objetivo da ciência é discutir fatos reais entre a teoria e a prática com uma finalidade única: a construção do conhecimento. Para o autor, o pesquisador possui ao seu alcance inúmeros pressupostos filosóficos, que apresentam a forma que a realidade é percebida e indica caminhos que são fundamentais e podem contribuir para a construção do conhecimento.

O objeto do estudo em questão – a motivação na aprendizagem organizacional - foi investigado por meio de pesquisa qualitativa.

Conforme Godoi e Balsini (2006, p. 96), os dados qualitativos nascem de paradigmas interpretativos e fenomenológicos e são representados a partir dos atos e das expressões dos indivíduos. A pesquisa qualitativa, para Denzin e Lincoln (2000), é multimetodológica referente ao foco, e envolve a abordagem naturalística e interpretativa, pois os pesquisadores que defendem a pesquisa qualitativa estudam os fenômenos nos seus cenários naturais, buscando dar sentido ou interpretação dos fenômenos estudados. É por isso que Yin (2005) considera a estratégia de pesquisa qualitativa abrangente, porém consistente e que possibilita maior precisão nos estudos.

As pesquisas qualitativas têm um conceito “guarda chuva”, que abrange vários métodos de pesquisa e que auxilia na compreensão do objeto em estudo dentro do seu contexto natural, ou seja, tenta esclarecer o fenômeno social sem distanciá-lo do seu contexto atual (MERRIAM, 1998). Sobretudo, percebe-se que na pesquisa qualitativa existe uma ligação entre o mundo real e os indivíduos. Esse tipo de pesquisa possui a capacidade de gerenciar e interpretar o fenômeno aqui estudado. É considerada importante para esse estudo porque a subjetividade do indivíduo não deve ser conduzida por métodos quantitativos e sim por interpretações dos fatos e da realidade dos indivíduos em seus contextos sociais.

A pesquisa qualitativa foi considerada mais apropriada porque permitiu, neste caso, estudar e analisar com aprofundamento a motivação na aprendizagem

organizacional por se tratar de um fenômeno referente ao ser, ou seja, dos indivíduos e de suas polissemias.

Ramos (1981) admite que as organizações sejam formadas por complexos sistemas cognitivos, epistemológicos e de cenários sociais. No dizer de Alonso (1998, p. 53), “o enfoque qualitativo em ciências sociais é, portanto, um enfoque fundamentalmente motivacional”. Tal justificativa se complementa na visão de Easterby-Smith e Araújo (2001, p. 27), quando declaram que a aprendizagem é um processo de difícil investigação empírica, pelo fato de os processos serem desencadeados em organizações complexas, devido à quantidade de análises que devem ser feitas e o grande número de atores envolvidos no processo.

Para este estudo, foi utilizada a estratégia de estudo de caso que, no dizer de Godoy (2006), é caracterizada pela pesquisa qualitativa, cujo foco é investigar os fenômenos sociais e humanos. O estudo de caso tem a finalidade de analisar com maior precisão o comportamento dos indivíduos na organização estudada. O método de estudo de caso consiste em uma estratégia que Godoy (2006) considera uma das mais complexas, por ser considerada pelos estudiosos uma estratégia que é dependente de algumas variáveis, tais como: o tipo de questão a ser pesquisada e o controle do pesquisador perante os eventos e os fenômenos históricos juntamente com os contemporâneos. Ao mesmo tempo, é fundamental destacar que o estudo de caso nasce da necessidade de investigação de fatos inerentes à vida real e que necessitam de estudos mais aprofundados.

Nacionalmente, os estudos de caso são bastante utilizados e desenvolvidos em estudos organizacionais, são usados pelos pesquisadores quando os mesmos sentem a necessidade de buscar conhecimentos mais profundos, bem como buscar melhores entendimentos de certos eventos organizacionais. O método consiste em uma excelente abordagem de investigação (GODOY, 2006).

Godoy (2006) coloca algumas vantagens do estudo de caso, que são: a abordagem permite estudar em ambiente natural com a finalidade de identificar os fatos reais; os resultados do estudo de caso permitem uma reavaliação dos fatos, bem como servem de caminho para próximas pesquisas; é um método que permite a flexibilidade e a integração entre o pesquisador e pesquisado; podem ser adotadas algumas técnicas, como a entrevista, as observações e a análise dos documentos. Os estudos de caso são considerados descritivos quando abordam minuciosamente

um fenômeno social que esteja relacionado com a sua configuração, estrutura, atividades, mudanças no tempo e nas relações com outros fenômenos.

Em síntese, o estudo de caso se encaixa no estudo da motivação na aprendizagem organizacional, porque problemas de pesquisa que propõem estudos de caso aparecem justamente, na visão de Godoy (2006), a partir de situações rotineiras em que o pesquisador pretende descobrir e explicar determinados eventos em decorrência da prática no momento da entrevista.

Norteados pela busca de artifícios que possam contribuir na técnica de coleta do material empírico e proporcionar maior integração entre o entrevistado e o entrevistador nas questões que servem como guia para satisfazer o motivo da investigação social, procurou-se a perspectiva da entrevista em profundidade, com o uso de roteiro semi-estruturado.

Godoy e Mattos (2006) esclarecem que a entrevista é amplamente usada nas ciências sociais e é considerada um instrumento em que a participação do entrevistado e do entrevistador é explícita no sentido de um saber falar e o outro saber escutar no momento da realização da pesquisa. Ortí (1986, p. 178-179) referencia que “a função metodológica básica deste tipo de entrevista no contexto de uma investigação sociológica se limita à reprodução do discurso motivacional consciente e inconsciente”. A entrevista, na visão de Sierra (1998), possui a pretensão de mostrar as vivências e o conhecimento do participante. Esse tipo de investigação permite ao entrevistador avaliar as diversas situações da vida, as idéias, as experiências e as crenças. O foco da entrevista é ouvir tudo o que o entrevistado tem a falar, apenas estimulando com alguns temas referentes ao objetivo primordial da pesquisa.

A técnica de análise e interpretação dos dados adotada partiu da categorização e da profunda compreensão dos significados dos processos pesquisados.

O objeto de estudo tomou por base uma Empresa de Tecnologia de Florianópolis/SC. Por ser uma empresa com alto nível de base tecnológica e que trabalha com diversos níveis de projetos dinâmicos de tecnologia, foi percebida como ideal para o estilo e perfil de pesquisa.

Diante do processo metodológico definido, a amostra compreendeu as entrevistas realizadas com dez gestores e participantes de projetos de desenvolvimento de software. O número de entrevistados foi limitado pela

organização devido ao fato de a pesquisa ser qualitativa e de dispender muito tempo para as entrevistas. A amostragem ocorreu de forma não-probabilística. A busca pelos sujeitos que participaram das entrevistas ocorreu por indicação do Setor de Recursos Humanos da organização, adotando o critério de selecionar os sujeitos que desenvolvem funções para melhor atender aos critérios da pesquisa. Entretanto, cabe ressaltar que esse fato acabou, por fim, não sendo considerado uma limitação de pesquisa, porque a pesquisadora percebeu, ao longo das entrevistas, a ocorrência da saturação dos dados.

A pesquisadora optou por não gravar o primeiro contato com os entrevistados sobre as suas funções e dados pessoais. Primeiramente, buscou-se apresentar de forma simples e clara os objetivos do estudo a fim de solicitar compreensão e colaboração para a pesquisa, gravando somente no momento exato da aplicação do roteiro da pesquisa, pois percebeu-se que os entrevistados estavam apreensivos. Notamos que esse procedimento de não gravar o início da entrevista permitiu que os entrevistados se sentissem mais à vontade com a pesquisadora para interagir nos diálogos durante a gravação. Observamos que os entrevistados estavam profundamente motivados para cooperar com o entrevistador para o desenvolvimento do estudo. Ao buscar o propósito deste estudo, nos deparamos com uma Empresa altamente receptiva, que nos demonstrou, em todos os momentos, abertura, disposição e cortesia em colaborar com a construção do conhecimento organizacional.

As entrevistas foram gravadas no ambiente sugerido pela Empresa e duraram cerca de 30 a 45 minutos cada uma. Os atores pesquisados tiveram a oportunidade de expressar naturalmente as suas experiências, vivências do dia-a-dia e as suas expectativas em relação à Empresa e ao mercado que atuam.

As transcrições foram realizadas literalmente pela pesquisadora respeitando as normas e orientação de transcrição propostas por Brown e Yule (1993) ilustradas no quadro 09.

#### **NORMAS PARA TRANSCRIÇÃO**

<b>OCORRÊNCIAS</b>	<b>SINAIS</b>
Pausa breve	-
Pausa longa	+

Silêncio	++
Comentários descritivos do transcritor	minúscula
Incompreensão de palavra ou segmento	(...)

**Quadro 09: Normas para transcrição**

Fonte: Adaptado de Brown e Yule (1993)

Após a etapa das entrevistas, foram realizadas as transcrições literalmente. Para cada entrevistado foi denominado um código, sendo que “E” significa entrevistador e “E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7, E8, E9, E10” correspondem aos entrevistados. Para compreender os resultados obtidos para as categorias da motivação, foi denominado o código “C” na análise interpretativa dentro de cada etapa, onde **CA** significa categoria afetiva, **CC** categoria cognitiva e **CS** categoria social, e em negrito encontram-se denominados os fatores da motivação.

O roteiro semi-estruturado foi baseado em função dos objetivos propostos neste estudo, elaborado a partir de fundamentos teóricos. Convém destacar que todas as questões foram propostas pela pesquisadora e fazem parte de pressupostos que formaram fatores norteadores dentro de cada etapa de aprendizagem organizacional. O quadro 10 ilustra as etapas de aprendizagem organizacional, os níveis em que cada etapa colabora e os fatores desenvolvidos para serem avaliados na pesquisa.

<b>Etapas da aprendizagem</b>	<b>Nível</b>	<b>Fatores avaliados</b>
<b>Intuição</b>	Indivíduo	- Geração de Idéias - Fatores de satisfação
<b>Interpretação</b>	indivíduo-grupo	- Processo de geração de idéias no grupo - Compartilhamento de informações - Transferência da aprendizagem do indivíduo para o grupo
<b>Integração</b>	indivíduo-grupo	- Processo de tomar decisões em grupo - Conflitos na

		organização/relacionamento interpessoal - Processo de aprovação dos projetos
<b>Institucionalização</b>	Organizacional	- Institucionalização da aprendizagem já adquirida - Institucionalização dos novos projetos - Investimentos em sistemas geradores da mudança na organização - Busca/enfrentamento de desafios - Forma que a organização compartilha as informações. - Organização/criatividade

**Quadro 10: Etapas da aprendizagem organizacional e fatores avaliados na pesquisa**

Fonte: Fatores elaborados pela pesquisadora com base nas etapas da aprendizagem de Crossan e Vera (2004)

Após esse delineamento, buscou-se a exaustiva leitura e releitura dos dados coletados a partir das entrevistas, construindo o conteúdo interpretativo. Em seguida, buscou-se realizar a explosão das entrevistas, por meio do recorte dos trechos de discursos literais fazendo o traslado para dentro de cada etapa de aprendizagem organizacional, com a finalidade de atrair maior aproximação possível dos significados das entrevistas.

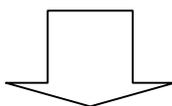
Após a explosão das entrevistas, buscamos interpretar o conteúdo pesquisado dentro de cada etapa de aprendizagem organizacional de Crossan e Vera (2004), identificando as categorias da motivação (afetiva, cognitiva e social) propostas por Godoi (2001) em cada etapa, estabelecendo à seguinte sequência: - Categorias da motivação – etapa intuição; - Categorias da motivação – etapa interpretação; - Categorias da motivação – etapa integração; - Categorias da motivação – etapa institucionalização.

Outra etapa realizada foi o agrupamento e enquadramento dos relatos e seus significados nas categorias propostas, analisadas e interpretadas de forma concisa a

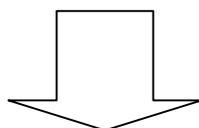
partir da formação de quadros temáticos, conforme apresentado no capítulo dos resultados. Os quadros temáticos foram montados a partir da síntese e da análise compreensiva e interpretativa dos resultados, dentro de cada categoria proposta, para que pudéssemos ter a segurança de ter atingido os objetivos inicialmente tratados neste estudo. As unidades de significados foram consideradas como uma passagem do discurso direto para o indireto de forma condensada. Trata-se de compreender melhor as falas, de investigar suas características cognitivas, removendo os trechos mais importantes.

A seguir, apresentamos no quadro 11, a síntese da trajetória da pesquisa:

<p><b>Objeto de Pesquisa:</b></p> <p>Fenômeno motivacional na aprendizagem organizacional.</p>
------------------------------------------------------------------------------------------------

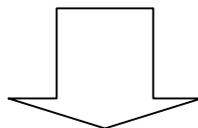


<p><b>Questão de Pesquisa:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Como se manifestam as categorias e os fatores da motivação na aprendizagem organizacional?</li> </ul> <p><b>Objetivo geral:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Compreender a manifestação das categorias da motivação na aprendizagem organizacional na empresa estudada.</li> </ul> <p><b>Objetivos específicos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Descrever a percepção do processo de aprendizagem organizacional na empresa estudada;</li> <li>• Analisar a manifestação das categorias afetiva, cognitiva e social da motivação na aprendizagem organizacional.</li> </ul>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------



Contexto da Pesquisa	Sujeitos da Pesquisa
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresa de Tecnologia de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 10 Gestores que atuam com áreas</li> </ul>

Florianópolis/SC	de projetos e propostas de tecnologia
------------------	---------------------------------------



<b>Tipo de Pesquisa</b>	<b>Estratégia utilizada</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Qualitativa</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Estudo de caso-descritivo</li><li>• Categorização</li></ul>

**Quadro 11: Trajetória Metodológica**

Fonte: Dados primários

## 4 RESULTADOS DA PESQUISA

A finalidade deste capítulo é apresentar a análise dos dados da pesquisa, desenvolvida a partir de embasamentos teórico-empíricos, estabelecendo articulações com os objetivos propostos por este estudo. Visando atender a este propósito, a análise está fundamentada em seis momentos. O primeiro momento apresenta o contexto da organização estudada e o perfil dos entrevistados. Os momentos seguintes caracterizam-se pela constituição da análise qualitativa dos dados coletados, representando, através dos discursos, as categorias da motivação - afetiva, cognitiva e social -, inseridas dentro das etapas de aprendizagem organizacional: intuição, interpretação, integração e institucionalização.

### 4.1 O CONTEXTO DA EMPRESA ESTUDADA E PERFIL DOS ENTREVISTADOS

A empresa pesquisada atua no segmento de Tecnologia e está sediada na região de Florianópolis/SC, com filiais em todo o território nacional. Não revelamos a razão social por não ser importante para o propósito do estudo.

A partir dos relatos dos gestores entrevistados, emergiram algumas percepções a respeito da Empresa. Fundada na década de 1970 com poucos funcionários, a Empresa hoje atua com um número expressivo e crescente de cerca de 600 colaboradores, com aproximadamente 3.000 clientes. Possui como foco melhorar o processo de comunicação dos seus inúmeros clientes com soluções de tecnologia inovadoras no mercado brasileiro. Busca, através de sua performance dinâmica e flexível, atuar em diversos segmentos corporativos com o objetivo de gerar maior economia e mobilidade aos seus clientes. Seu desempenho foi observado e julgado pela *Revista Exame* entre as 200 maiores empresas de tecnologia do Brasil, sendo considerada uma das 10 empresas do setor de software no crédito de Excelência Empresarial.

Nos discursos dos entrevistados, percebeu-se que a Empresa é portadora de algumas características especiais. Ela acredita que a base para o sucesso organizacional encontra-se nos indivíduos e, para tanto, oferece oportunidades de

desenvolvimento pessoal, busca manter profissionais dinâmicos, talentosos e com desejo para aprender e se desenvolver constantemente. Isso é claramente visível na fala do Gestor E1: *“Todas as pessoas gostam de ser bem utilizadas – acreditamos que todas as pessoas são criativas - todas - não tem aquele que não seja né – inclusive nós até este ano passado - nós – contratamos como menor aprendiz- quatro jovens - mas é tão bacana que nós motivamos eles a executarem as coisas - e que passou – que passou um tempo e eu acabei efetivando eles apesar de crianças né - acabei efetivando eles porque a produtividade - a criatividade - o jeitinho deles – cativou - tão trabalhando conosco - botei eles dentro da folha de pagamento – todas as pessoas gostam de ser motivadas - pra - produtividade - pra sua criatividade - se deu chance pra eles tarem fazendo o que eles acham adequado - isso realmente envolve bastante”.*

Isso retrata bem a necessidade de desenvolver esse tipo de pesquisa neste segmento, pois Elkjaer (2003) já dizia que é necessário haver o desejo intrínseco para aprender, senão a aprendizagem pode não ocorrer de forma eficaz e não haverá uma organização de aprendizagem. Percebeu-se que a Empresa dá oportunidade para as pessoas desenvolverem o aprendizado, pois ela vive em função das rápidas mudanças que ocorrem no mercado brasileiro e internacional de desenvolvimento de tecnologia de software.

A Empresa possui um modelo de gestão diferenciada, já que a gestão participativa permite que os indivíduos usufruam as mais inovadoras tecnologias oferecidas pelo ambiente de trabalho. Este modelo está se aperfeiçoando e se mostrando cada vez mais eficaz. Para atingir os objetivos utiliza-se, além da gestão participativa, ferramentas como: o estímulo à aprendizagem constante através de capacitações; modelo ISSO 9001 desde a década de 1990; sistema de avaliação construtiva e jornada de idéias.

O quadro 12 apresenta aleatoriamente os atores pesquisados, a descrição do cargo, que foi elucidada pelos gestores momentos antes de realizar a gravação, e o tempo de serviço na Empresa de cada entrevistado.

<b>Entrevistados/Cargo</b>	<b>Tempo na empresa</b>	<b>Formação/Descrição</b>
E1 - Gestor	4 anos	Engenheiro - Responsável pela área de Recursos Humanos da Empresa e atua firmemente na gestão geral das pessoas, cargos e salários, resolução de conflitos. Desenvolve atualmente vários projetos, um deles é o projeto de gestão por competências e o de clima organizacional, além de projetos desenvolvidos concernente a sistemas de gestão.
E2 - Participante	3 anos	Administrador - Responsável por propostas, aprovação das propostas e projetos, atuando na parte operacional da tecnologia.
E3 - Participante	2 anos	Informática - Atua diretamente na área de projetos, mais especificamente, na área de sistemas internos, desenvolvendo projetos avançados de software.
E4 - Gestor	13 anos	Engenheiro - Gerência de treinamento organizacional, responsável por perceber as necessidades externas e internas do mercado neste segmento e trazer o aprendizado e o conhecimento aos membros e a organização.
E5 - Gestor	14 anos	Engenheiro – Gerência de engenharia de projetos de software, atua com os mais diversos projetos de tecnologia e administra as propostas internamente.
E6 - Gestor	10 anos	Informática - Trabalha diretamente com a assessoria da diretoria de desenvolvimento de projetos de software.
E7 - Gestor	6 anos	Engenheiro/Administrador - Supervisiona a área de marketing. Atua diretamente em projetos já desenvolvidos pelo mercado.
E8 - Gestor	3 anos	Engenheiro - Gerência de desenvolvimento de projetos de software internos.
E9 - Gestor	21 anos	Engenheiro - Atua na área da presidência

		da empresa, com projetos de desenvolvimento de software com negócios institucionais.
E10 - Gestor	4 anos	Tecnologia do Conhecimento – Gerência de desenvolvimento de projetos de software e atua diretamente na tecnologia do conhecimento.

**Quadro 12: Perfil dos entrevistados**

Fonte: Dados primários

Indicamos, na sequência, a análise interpretativa das entrevistas.

#### 4.2 CATEGORIAS DA MOTIVAÇÃO: ETAPA INTUIÇÃO

Está inserida na *etapa intuição* da aprendizagem organizacional a análise consciente do indivíduo inerente as suas vivências e experiências individuais. Esta etapa pode contribuir para afetar as ações, que são fundamentalmente intuitivas dos **indivíduos**, como por exemplo, as **novas idéias** que emergem a partir deles na organização, considerando-se que a organização seja madura o suficiente para explorar a potencialidade de inovar de cada indivíduo e permita avaliar a **satisfação** dos indivíduos.

Ao questionar os entrevistados sobre como surgem às novas idéias através dos indivíduos na organização, foi possível identificar alguns fatores motivacionais:

Em E1 percebemos que todas as idéias lançadas a partir do indivíduo na organização são bem aceitas e que os indivíduos possuem desejo de desenvolver o conhecimento (**desejo de desenvolvimento - CA**) e curiosidade para descobrir e desenvolver novas tecnologias (**curiosidade - CA**). Os indivíduos utilizam a empresa como uma fonte de aprendizagem (**desejo de exploração das situações - CA**), usando suas idéias, sempre condizentes com as necessidades apresentadas pela empresa.

*“Nós estimulamos ah - como gestor né - que eu sou - eu estímulo as pessoas ah – a colocar - suas opiniões a respeito do que nós já executamos – então – eu - eu – motivo eles ah - a deixar o setor melhor – né - e desde o começo eu - quando as pessoas entram na empresa eu falo pra eles - pra utilizar a empresa como um*

*laboratório - ou seja - as idéias deles - eles pode – eles podem praticar dentro da empresa... as idéias com o que há de interesse da empresa ... eu deixo eles fazerem – eles vão lançando as idéias o tempo todo”. E1*

E1 comenta que a gestão participativa adotada pela Empresa é indispensável para o aprendizado das pessoas (**desenvolvimento de habilidades - CC**). A partir das idéias lançadas pelos colaboradores na organização ocorre uma relação de parceria. Percebe-se claramente que os indivíduos têm desejo de serem reconhecidos na organização e são reconhecidos (**reconhecimento - CS**).

*“Todas as pessoas gostam de ser bem utilizadas - todas as pessoas são criativas - todas - não tem aquele que não seja né”.*

E1 ainda conclui que, ao estimular os indivíduos a lançarem suas idéias, a Empresa está dando a oportunidade de todos participarem dos processos organizacionais (**participação – CS**). As pessoas se sentem motivadas a partir do momento em que eles se sentem livres para desenvolver suas habilidades (**desenvolvimento de habilidades – CC**).

*“Você estimula todos a participar - e outra - que você tem uma necessidade de um dia de - um processo normal - e aí você vai analisando como você vai ter um – uma eficiência melhor nesse projeto nesse processo – motivando as pessoas - melhor deixando elas fazerem – o – usarem o potencial delas+”. E1*

E2 revela que as novas idéias surgem a partir das necessidades que os indivíduos vão sentindo ao longo do tempo. O desejo de explorar as diversas situações fica claro quando o entrevistado referencia a necessidade de descobrir novas idéias a partir do momento em que se depara com o desejo de mudanças (**desejo de exploração das situações – CA**). Os indivíduos possuem autonomia para desempenhar suas funções sem depender de submissão (**desejo de autonomia - CA**).

*“À medida que a gente vai sentido necessidade – de algumas – mudanças - digamos assim - então a gente começa a trabalhar em cima daquilo dali pra - pra melhorar o processo né – na verdade assim ninguém – fala assim ó agora a gente vai fazer de tal jeito a gente – tá ali desempenhando - vai fazendo – e a medida que vai surgindo a necessidade a gente vai pensando em novas idéias pra poder – desempenhar né”. E2*

E3 relata que as novas idéias surgem a partir dos desafios e **(desafios - CA)** das dificuldades encontradas no dia-a-dia pelos indivíduos. Os indivíduos demonstram interesse em se desenvolver na organização **(desejo de desenvolvimento - CA)** a partir do momento em que eles buscam sempre se atualizar a fim de garantir o conhecimento **(domínio do conhecimento -CC)**. Nota-se que os indivíduos buscam sempre se afiliar **(afiliação - CS)** com os demais membros da organização, ou seja, veem a necessidade de manter o grupo informado das idéias descobertas pelos indivíduos.

*“Eu acho que tem algumas bases... pra facilitar o nosso trabalho né - às vezes a gente tem alguma coisa que é um pouco difícil de fazer – ou difícil de dar manutenção... então a gente vai buscar alternativas pra melhorar isso – então ai surgem novas idéias – novas tecnologias de desenvolvimento pra facilitar o dia-a-dia né – outra coisa é – eu acho que é o pessoal que vai se atualizando mesmo – tem - a gente tem – listas né – onde o pessoal manda novidades tecnológicas então pessoal vai lendo né – Internet revistas e tal – e – compartilha com o grupo alguma coisa que leu e ai daí pode surgir uma nova idéia de produto ou mesmo de melhoria pro grupo ta – é – acho que basicamente essas duas coisas assim – melhora no dia-a-dia e – a – essa própria atualização que a gente faz a gente tem bastante interesse”. E3*

E3 revela a importância de desenvolver comportamentos **(desenvolvimento de atitudes - CC)** positivos no dia-a-dia com a finalidade de trazer para a Empresa idéias novas que possam causar segurança no desenvolvimento da tecnologia e, com isso, diversificando o sentido da aprendizagem **(diversidade da aprendizagem - CC)**.

*“A gente – às vezes traz coisa nova pra empresa - novas metodologia de trabalho - pra facilitar o dia-a-dia - novas tecnologias pra facilitar a manutenção do produto ou gerar os produtos mais modernos”. E3*

Já E5 garante que as novas idéias são geralmente decorrentes das necessidades apresentadas pelos clientes e os indivíduos acabam enxergando isso como uma oportunidade de mostrar as suas experiências e competências **(experiência de competência - CC)** para desenvolver novas soluções, agregando novos conhecimentos e diversificando a aprendizagem **(diversidade da aprendizagem - CC)**. Além de ter a oportunidade de agregar **(afiliação - CS)** a aprendizagem aos outros colegas de trabalho.

*“Novas idéias né - as novas idéias geralmente é – na Empresa elas surgem - em boa parte assim de clientes né – o cliente – tem uma demanda de – ele solicita - ele tem uma idéia um produto ou uma necessidade – e – a Empresa recebe isso ... os funcionários – convivem com os produtos no dia-a-dia né e – pensam né - a gente consegue captar as necessidades também ou simplesmente ter uma idéia durante o desenvolvimento – é – de melhoria né - que a gente – também tem o nosso cliente interno ... eu considero essa a maior fonte de idéias né – os problemas acontecendo e agente – tentando resolver e melhorar os produtos”. E5*

E6 enxerga que as novas idéias surgem a partir dos indivíduos quando eles mesmos percebem a necessidade de buscas por atualização. Isso demonstra que eles possuem a necessidade de se desenvolverem (**desejo de desenvolvimento - CA**). Essa situação revelada desperta nos indivíduos o desejo de buscar algo novo (**curiosidade - CA**). Quando os indivíduos buscam a pesquisa, acabam demonstrando o interesse e diversificam a aprendizagem (**diversidade da aprendizagem - CC**).

*“É - em relação a produto – né - existe uma área que tem gente pesquisando constantemente - então – a pessoa procura entender o que que o mercado ta precisando o que que tem de novidade no mercado pra que traga pra Empresa e a Empresa possa desenvolver algo semelhante – ou melhorado ainda - também tem os clientes né - que todos os dias pedem - eles pedem inovações e com isso a gente vai criando novos produtos – só novos produtos mesmo né”. E6*

E7 relata que os indivíduos buscam as novas idéias a partir da análise das necessidades externas, por meio das necessidades dos clientes. Os indivíduos aceitam esses desafios (**desafios - CA**) e buscam o aprendizado desses novos processos determinados pelo cliente (**desenvolvimento das habilidades - CC**), que parece ser fundamental para o desenvolvimento dos projetos. Após essa etapa, os indivíduos multiplicam (**afiliação - CS**) todo o conhecimento das informações aos clientes internos.

*“A gente tá muito assim – é - sempre conversando com o nosso cliente interno né – pra vê o tipo de informação que ele precisa da forma como ele precisa e a gente faz o nosso trabalho focado nisso a gente sempre tem que ta olhando – pro nosso cliente interno pra vê o tipo de informação que ele precisa ... então o nosso trabalho é isso - buscar essas informações que são externas na empresa – processa essas informações e já faz essa entrega da análise pro – pro meu cliente interno ... o nosso maior desafio é esse – buscar essas informações sincronizadas - como meu cliente quer – e*

*entregar já a análise pronta – esse é o – esse é o desafio da minha área”. E7*

Em E8 e E10 observou-se um perfil semelhante ao E7 quando se trata de novas idéias. Eles pensam que os indivíduos lançam suas idéias na organização em decorrência das perspectivas do mercado. Em decorrência das novidades que já existem no mercado de tecnologia, surgem idéias que são complementadas e inovadas na organização. Nota-se que há curiosidade (**curiosidade - CA**) por parte dos indivíduos em desenvolver novas habilidades (**desenvolvimento de habilidades - CC**) e de lidar constantemente com os desafios impostos por este segmento (**desafios - CA**).

*“Muita mudança – então isso ela motiva você de certa maneira a tá sempre no estado-da-arte das coisas né...” E10*

*“A – tecnologia – no mundo ela gira e torno de tentativas - uma empresa lá na China desenvolveu um produto – milagroso que - que esta vendendo pra caramba que a gente – fica sabendo por quê? Todo mundo começa a usar - derrepente a Google a Google lançou – um driver novo – à vamos vê se a gente consegue fazer um igual – e assim por diante - então na verdade gira em torno – da internet e do mercado entendeu – ao meu ver - e aí em cima dessas idéias a gente – faz um estudo – pra tentar desenvolver um projeto com custo benefício que – que nos agrada”. E8*

Em E9 e E10 também encontramos que o monitoramento do ambiente externo acaba sendo fundamental e decisivo para gerar novas idéias. Após prospectar em um determinado mercado que atua no mesmo segmento, os indivíduos buscam observar a maneira que o mercado trabalha e, a partir disso, os indivíduos se desenvolvem (**desenvolvendo de habilidades - CC**), diversificam o conhecimento (**diversidade da aprendizagem - CC**) e, em cima disso, geram novas idéias. O desejo pela busca de novos conhecimentos (**curiosidade - CA**) demonstrada pelos indivíduos em trazer inovações para a empresa é essencial para o aprendizado e para a eficácia organizacional.

*“As novas idéias surgem principalmente do conhecimento da realidade do cliente - então a gente prospecta em cima de um determinado tipo de nicho - vai entender como esse mercado trabalha – e surgem dali as idéias que são aproveitáveis - as soluções que a gente desenvolve e muitas vezes podem requerer coisas além daquilo que a gente produz – então as idéias são em simples oriundas a partir das necessidades especiais que a agente percebe do cliente”. E9*

*“As novas idéias ocorrem através do monitoramento do mercado - buscamos aquilo que o mercado está necessitando e o que mais está sendo usado fora do Brasil – daí aproveitamos para estudar e desenvolver internamente”. E10*

Quando interrogados sobre a satisfação pessoal em relação ao trabalho, conseguimos interpretar e analisar alguns fatores motivacionais.

E1 expõe que a sua satisfação no trabalho está em conseguir ensinar as pessoas, fazendo os indivíduos desenvolverem o conhecimento na organização **(desejo de desenvolvimento - CA)**.

*“Estimulando e dando a oportunidade deles estarem se expressando... eu proporciono um ensinamento e a pessoa aplica e aquilo dá certo...” E1*

Para E3, E7 e E8, a satisfação está diretamente ligada ao perceber a importância que o chefe atribui as suas idéias **(percepção do líder - CS)**. Eles reconhecem a sua satisfação **(reconhecimento - CS)** e salientam que as idéias são sempre ouvidas e avaliadas em sua área.

*“... a gerência pelo menos da minha área eles ouvem as idéias”. E3*

*“... é gostoso quando a gente tem uma idéia que é aceita...” E7*

*“...eu sou o gestor dessa área e pra mim é satisfação...” E8*

E4 reconhece que sua satisfação no trabalho é advinda da sua capacidade de enxergar nas pessoas a evolução, o desejo de desenvolvê-las constantemente **(desejo de desenvolvimento - CA)**.

*“... a pessoa até tinha limitações - tinha dificuldades e você consegue trabalhar isso”. E4*

Encontramos em E9 a necessidade de desafios (desafios – CA) como um fator motivacional.

*“O que me deixa mais satisfeito é o seguinte e - eu gosto realmente de – enfrentar situações novas – e ter a condição de suplantá-los...” E9*

E2 também destaca a sua satisfação decorrente do reconhecimento individual que teve **(reconhecimento - CS)** em relação à oportunidade de ir para outro cargo, tendo a oportunidade de participar de processo seletivo para concorrer a um cargo de maior relevância.

*“... passei pelo processo seletivo como qualquer outra pessoa quisesse participar de vagas – o fato que me marcou bastante...”*

Em síntese, nesta etapa, observou-se que vários entrevistados demonstraram que as bases para a geração de novas idéias surgem quando os indivíduos buscam, a partir do monitoramento do ambiente interno e externo, as necessidades que são fundamentais para o bom desenvolvimento de projetos de software. Outro aspecto consoante a todos os entrevistados refere-se ao desejo que os indivíduos possuem para o aprendizado, pois a adaptabilidade a mudanças e os desafios impostos por esse segmento de mercado a todo o instante revelam que essas características são essenciais dos indivíduos da Empresa. As categorias da motivação apareceram com bastante ênfase durante a etapa intuição e em grande parte das falas dos entrevistados.

No quadro 13, apresenta-se as categorias e fatores da motivação que foram encontradas ao longo da *etapa intuição* da aprendizagem organizacional.

<b>ETAPA INTUIÇÃO</b>		
<b>CATEGORIA AFETIVA</b>	<b>CATEGORIA COGNITIVA</b>	<b>CATEGORIA SOCIAL</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desejo de desenvolvimento</li> <li>- Curiosidade</li> <li>- Desejo de exploração das situações</li> <li>- Desejo de autonomia</li> <li>- Desafios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desenvolvimento de habilidades</li> <li>- Domínio do conhecimento</li> <li>- Desenvolvimento de atitudes</li> <li>- Diversidade da aprendizagem</li> <li>- Experiência de competência</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reconhecimento</li> <li>- Participação</li> <li>- Afiliação</li> <li>- Percepção do líder</li> </ul>

**Quadro 13: Categorias e fatores da motivação na aprendizagem organizacional – etapa intuição**

Fonte: Dados primários

#### 4.3 CATEGORIAS DA MOTIVAÇÃO: ETAPA INTERPRETAÇÃO

Na *etapa interpretação* da aprendizagem organizacional, considera-se a explanação, que pode ser feita a partir de falas, ações ou *insights*. Esta etapa não se concentra somente nos indivíduos, mas especificamente na **intermediação entre os níveis do indivíduo e do grupo**. Neste caso, nos detemos em alguns pressupostos que nortearam e formaram fatores nesta etapa: a **geração de idéias no grupo** e como ocorre a **transferência da aprendizagem do indivíduo para o grupo**.

Ao questionar sobre como ocorre a geração de idéias no grupo na organização, encontramos fatores motivacionais.

E1 exemplifica que lançou um *brainstorming* entre o grupo. Foi apresentada uma proposta por um indivíduo e solicitado um desafio para toda a equipe, e houve um desejo no grupo de explorar a situação (**desejo de exploração da situação - CA**). A avaliação da melhor idéia é encaminhada sempre para a diretoria e presidência da Empresa. Houve, então, uma relação estabelecida entre indivíduo-grupo-organização. A autonomia (**autonomia - CA**) estabelecida pelo gestor aos indivíduos demonstra que a organização é aberta para que o grupo possa desenvolver novos conhecimentos diversificando as suas aprendizagens (**diversidade da aprendizagem - CC**).

*“Resolvi pegar todas as equipes - coloquei na sala e - falei ó - existem todos esses indicadores quais são os melhores? – né ah - nananana – não - ok - beleza eu gostei da opinião de vocês - só que agora o seguinte - vocês vão levar pra casa isso né – ou seja aqui dentro mesmo né - e vocês vão analisar o que vocês acham que seria mais estratégico pra vocês – e depois eu vo olhar aos olhos da empresa o que é mais estratégico pra empresa - nós vamos escolher o que alguns fizeram pra gente controlar internamente - outros pra gente passar pra – diretoria e presidência - ah beleza então todo mundo saiu com o deveres de casa - todo mundo me passou idéias - eu consolidei a informação criando e cada um cuidou do seu – né”. E1*

A visão de E2 quanto à perspectiva de geração de novas idéias no grupo retrata o desejo que os indivíduos sentem por afiliar as informações ao grupo (**afiliação - CS**) e no momento em que percebe que os indivíduos sentem necessidade de mudanças, eles trocam informações com o grupo a fim de satisfazer as necessidades atuais e futuras.

*“Idéias no grupo – é... a gente troca as informações entre nós ali – porque todo mundo na equipe faz a mesma coisa – né – é – tem alguma diferença - mas a base é a mesma então à medida que um vai sentindo a necessidade de melhorar num lugar ou no outro - vai passando pro outro”. E1*

Complementando, E1 acredita que é fundamental que exista uma relação de troca de informações entre indivíduo-grupo. Ele pontua justamente a necessidade de indivíduos disseminarem o conhecimento para o grupo (**afiliação - CS**). Existe constantemente o desejo (**desejo de desenvolvimento - CA**) de adquirir novos conhecimentos, pois a aprendizagem é um processo constante neste tipo de segmento.

*“Vejo que a aprendizagem aqui é - do Indivíduo grupo organização - nesse - nesse sentido – agora essa é uma das formas + a pessoa vai buscar conhecimento em algum lugar só que algum lugar pode ser interno ou externo – né – e - e ali ela pica isso no dia-a-dia dela ... nós temos uma área de engenharia com cento e poucos engenheiros que são desenvolvedores de software né – é - eles tão criando todos os dias coisas novas - todos os dias – imagina - cento e poucas pessoas criando - só criando - as pessoas vão criando todo dia ... isso tem que ser disseminado para outras pessoas - enfrentando mudanças - desafio o tempo todo - todo - e você tem que transmitir isso pros outros que vão usar – então constantemente tem desafios – tem aprendizagem - ou seja - você ajusta varias coisas que você esta fazendo no software e você tem que transferir isso pra demais pessoas que vão usar - tanto para os que vão vender - tanto para os que vão servir”. E1*

Ao descrever E3, nota-se que o processo de geração de idéias no grupo sempre parte do indivíduo, do interesse e desejo de desenvolvimento (**desejo de desenvolvimento - CA**) pessoal. Alguém busca informações e *multiplica*, divulga (**afiliação - CS**) para o grupo. A idéia, depois de estabelecida no grupo, é transferida para a gerência superior, fazendo a relação indivíduo-grupo-organização.

*“É nesse caso – é às vezes quem vai traz algum material e ai deixa disponível pra quem quiser – ou a pessoa leu algum artigo ou link na Internet passa isso pra lista né – pro grupo”.*

*“... e ai assim se alguém realmente tiver alguma idéia compartilha com a gerente - e se for incrementado ai a gente começa a - derrepente faz grupos né – e - daí tenta repassa isso então assim agora a gente tem mais um projeto (...) que usa tecnologia diferentes mais modernas do que a gente tem – então pra esse projeto tem uma – um grupo de pessoas que foram locadas pra*

*fazer ele né – e essas pessoas estão aprendendo essas tecnologias”. E3*

Para E3, a aprendizagem de novas idéias em uma organização de tecnologia é na base da prática: *“a aprendizagem é meio que na prática né”*. O desejo de desenvolvimento pessoal (**desejo de desenvolvimento - CA**) é bastante observado. Os indivíduos aprendem a partir de suas próprias necessidades, estudam e interagem (**afiliação - CS**) com o grupo, trocam experiências o tempo todo a fim de desenvolver e adquirir novos conhecimentos (**desenvolvimento de habilidades - CC**).

*“A pessoa vai pesquisar tal coisa - a outra pessoa vai pesquisar isso e a outra aquilo e vai as necessidades - vai se desenvolvendo”. E3*

E6 afirma que em todas as idéias geradas no grupo há uma preocupação em afiliar (**afiliação - CS**) para todos os membros da organização.

*“... a partir do momento que ele descobre uma alternativa – de melhoria nos pegamos essa idéia – né – e fizemos um – uma pequena apresentação de alguns minutos e acabamos colocando isso pra todo mundo né – se for algo mais é – algo maior o que agente faz - a gente faz- a gente – melhora isso ai cria um procedimento – se for necessário então é – propor a quantas áreas fazer uma interface - dependendo da idéia você tem um segmento mas a gente sempre coloca – apresenta pra todo mundo pra todos da área essa nova idéia ou então – esse novo procedimento que foi a partir dessa idéia que – se criou assim...” E6*

E6 reafirma que sempre quando há novos procedimentos, existe o desejo de buscar o grupo todo para participar (**afiliação - CS**) do aprendizado.

*“... a cada solução nova a cada – processo novo a gente acaba chamando todo mundo pra aprender”. E6*

E7 advoga que as idéias surgem com a participação (**participação - CS**) do grupo a partir de discussões internas.

*“... a idéia surge com discussão interna na equipe né – a gente tem uma equipe aqui – eu sô o supervisor da área e tem mais dois meninos que são analistas de marketing né – então internamente a gente discute”*.

E8 faz uma importante consideração. Ele garante que em algumas áreas, os indivíduos fazem grupos de estudo, trocam idéias, afinidades, pois possuem o prazer de estar com os colegas (**prazer de estar com os outros - CS**), discutindo e explorando situações (**desejo de exploração da situação - CA**).

*“Normalmente a gente faz um grupo de estudo – ou a gente – â – normalmente existem pessoas ãm – por exemplo eu trabalho a gente trabalha com engenheiro em si né – e normalmente cada engenheiro tem uma área mais com maior afinidade então esse cara ele já possui uma maior afinidade sobre alguns assuntos que sempre estão agregados aos novos assuntos - uma nova tecnologia sempre vem de uma antiga - então quem conheceu a antiga normalmente pra saber essa nova é mais fácil – ... através de grupo de estudos cada um faz uma pesquisa é – a gente compara as normas e grupo de estudos mesmo - a gente faz um grupo de estudos”. E8*

E9 pontua que o fato de a equipe ser multidisciplinar possibilita bastante diversidade de conhecimento (**diversidade da aprendizagem – CC**), e as experiências de cada um se tornam um elemento fundamental no processo de geração de idéias no grupo. Ele argumenta que no ramo de tecnologia é indispensável estar sempre a par das necessidades dos clientes. Se a idéia surgida no grupo estiver ao alcance da organização e dentro do perfil do cliente, torna-se uma ótima idéia que será disseminada e terá aceitação (**aceitação pessoal - CS**).

*“Bom é sempre – o nosso grupo é um grupo multidisciplinar então nós tivemos idéias ou conhecimentos cada um de nós tem - experiência que cada um teve – e se coloca isso – lá pro grupo né é que há uma situação – muitas vezes – um dos colegas podem ter colocado alguma vivência sua dentro do projeto e pode complementar a tua idéia e ai - daí se forma um conceito que pode ser avaliado tecnicamente- internamente empresa né através de um documento que é um – documento de informação técnica onde todas as etapas de projetos sejam equipamentos externos - equipamentos internos desenvolvimentos sociais customizações – são avaliadas – pra que a gente possa ter certeza de que consegue realizar aquilo que é a expectativa do cliente”. E9*

E9 ainda complementa que após a troca de idéias no grupo (**afiliação - CS**), vem o aprendizado, e é disseminado através de conversas ou reuniões, porém sempre respeitando o interesse individual para desenvolver habilidades (**desenvolvimento de habilidades - CC**) ou das áreas que cada um tem para aprender.

*“... nós fomos ali no grupo de pessoas que tem interesses é já – dentro de algumas áreas que são afins daquilo que a gente pretende ganhar por norte da nossa área – elas trazem isso pra dentro e a gente dissemina através de conversas ou através de – de de uma espécie de seminário interno ou coisas dessa linha né – sempre que necessário - ou as vezes até numa reunião – um ternal de palpite que a gente fala que seria na verdade é – a troca de idéias pra*

*gente – monta ou perceber coisas porque nem todo mundo sabe tudo né - então a gente complementa dessa forma um grupo – menor é mais fácil a gente faz isso –baseado nas experiências que cada um tem e naquilo que vai trazendo pro grupo”. E9*

E5 coloca que as idéias são geradas no grupo, em determinados momentos, por e-mail, reuniões e através de reflexões as pessoas participam (**afiliação - CS**) discutindo suas experiências.

*“É - agente troca bastante e-mail né conversa - reuniões né e – mas – uma boa parte das vezes também o negocio começa com uma especulação - uma idéia né – e – as pessoas discutem”. E5*

Alguns fatores motivacionais também foram observados nos relatos dos entrevistados quando questionados sobre como ocorre a aprendizagem do indivíduo para o grupo.

Uma das formas consideradas importantes na empresa para disseminar o conhecimento é pontuado por E1 quanto ao fato de a Empresa estabelecer a oportunidade de um indivíduo aprender algo novo fora da organização e, conseqüentemente, multiplicar (**afiliação - CS**) o conhecimento adquirido aos demais membros da organização, com a finalidade de gerar aprendizado e adquirir novos conhecimentos (**diversidade da aprendizagem - CC**).

*“Nós pegamos um na área de capacitação e – quando a gente manda uma pessoa treinar fora – ó - tem um curso legal - só que então eu pago o curso - a pessoa vai - faz o treinamento + nós vamos começando um processo de disseminação - a pessoa volta e ela tem que pegar um grupo e transmitir essa informação... absorve mais conhecimento porque ela teve que estudar pra transmitir pros demais e os demais acabaram absorvendo também muito conhecimento... acabam aprendendo.” E1*

Buscando apresentar uma das formas pelas quais ocorre o processo de aprendizagem na organização, E2 demonstra que, ao entrar um novo funcionário na Empresa, o indivíduo, primeiramente, estuda sozinho o processo, e logo, o grupo acompanha o aprendizado no operacional. O domínio do conhecimento (**domínio do conhecimento - CC**) do grupo é indispensável para os indivíduos que ingressam na organização. O entrevistado garante que existem processos inviáveis de serem aprendidos sozinhos, sempre havendo o desejo e a necessidade de o grupo disseminar as informações (**afiliação - CS**).

*“... a gente vai passando de um pro outro mesmo né ou num grupo... a gente tem ate uma nova funcionária – é - ela vai acompanhando o que a gente ta fazendo pra poder – ingressar ali na atividade né – e ter autonomia pra ta fazendo sozinha... todo mundo que entrou ali aprendeu da mesma forma sabe – primeira semana tem que ter a leitura básica né – e – daí na segunda semana já começar a fazer a parte operacional sempre com alguém do lado né – com a gente mostrando o que que tem que fazer – e é bem chatinho assim - pra pessoa pegar - aprender sozinha assim é complicado – é muito detalhe”. E2*

E2 ainda acrescenta que nem tudo é transmitido a todos os indivíduos. Nesse ponto, o entrevistado argumenta que somente é necessário multiplicar aquilo que é realmente importante.

*“... aquilo que eu acho que que é interessante passar pros demais a gente – passa né – ou troca e-mail, passa um pro outro, faz assim - assado – ou coloca – realmente olha só assim fica melhor fazer”.*

E4 faz uma observação importante a respeito de alguns desenvolvedores de software. São indivíduos que trabalham muito com máquina, que são introvertidos, se preservam (**preservação do eu - CA**) e que, muitas vezes, desenvolvem certas atitudes (**desenvolvimento de atitudes - CC**) de insegurança ao transmitir conhecimento ao grupo. Nota-se que os objetivos pessoais (**objetivos pessoais - CC**) se sobressaem.

*“A gente ta lidando o seguinte – com pessoas que – não tem perfil de – de – de passar conhecimento – é - tem desenvolvedores às vezes que – é - que têm eles - são bem introvertidos é umas pessoas assim que – é – em alguns casos né – tem dificuldades de se expressar - não gosta de falar com as pessoas né - tem desenvolvedor que gosta de ta ali desenvolvendo né”. E4*

Ainda em casos atípicos, E4 coloca a dificuldade de certos indivíduos compartilharem informações com o restante do grupo. O entrevistado também contribui dizendo que, a partir deste obstáculo, foi tomada a decisão de mudar o processo de aprendizagem em determinados ambientes da organização. Para este caso, buscou-se desenvolver um indivíduo e este transfere a aprendizagem para alguém que seja capacitado para multiplicar (**afiliação - CS**) as informações no grupo.

*“... desse tipo de situação ou seja - qual é o ideal para o desenvolvedor - é o seguinte? – é desenvolver - vamos vê se a coisa ta desenvolvida ele - passa – é – isso pro suporte de*

*treinamento e ele vai passar outras coisas né esse é o – é – esse é um ciclo – seria um ciclo ideal das coisas... eles tem que passar pro treinamento que é o pessoal que vai – capacitado - que vai fazer o papel de multiplicadores - então hã – eu acho que isso são as três funções mais básicas assim – né – suporte é – produção no nosso caso - explanação e – treinamento+”. E4*

Outra forma de aprendizagem foi destacada por E4. Conforme aparecem novas idéias, o grupo vai se desenvolvendo (**desejo de desenvolvimento - CA**), a partir de webconferências, essas idéias vão sendo multiplicadas (**afiliação - CS**) em tempo real para o grupo:

*“... a gente faz eventos web secret - a gente agenda webconferências das novidades que vão surgindo – então as novas tecnologias - de produtos – produtos novos”. E4*

E5 ainda coloca um ponto em comum com E4 com relação às pessoas que trabalham na área tecnológica que possuem dificuldade em transmitir o conhecimento ao grupo. Nessas pessoas, há um envolvimento emocional muito acentuado quanto ao conhecimento (**envolvimento emocional - CA**).

*“usa aquilo como – é - talvez uma segurança de emprego – de conhecimentos e tal... é – tem dois lados aqui né – tem – tem aquelas pessoas – ainda bem que é a maioria né - elas compartilham realmente - putz - descobri uma coisa legal ou – uma ferramenta nova ou – né – uma forma melhor de fazer determinada coisa - então se passa isso pra frente – pro grupo”. E5*

Em alguns momentos das falas de E5 e E4, percebeu-se claramente que apesar de os indivíduos aprenderem as novas idéias e transferirem (**afiliação - CS**) para o grupo, ou seja, socializarem as informações, a base da aprendizagem está centrada nos indivíduos. Eles preservam o conhecimento (**preservação do eu - CA**) e as experiências pessoais são predominantes em alguns casos relatados:

*“... nos reunimos – mas aprendemos sozinhos”. E5*

*“... muitas coisas também são de experiência da pessoa né...” E3*

*“... as pessoas tem um grande conhecimento mas acaba não publicando isso - fica com a pessoa – então que dizer se ela falta um dia – acontece um desespero porque só a – aquela pessoa conhece isso – só aquela pessoa tem aquele conhecimento...”. E6*

E10 esclarece que a transferência da aprendizagem do indivíduo para o grupo ocorre de maneira informal. Percebe-se que o conhecimento vai sendo disseminado para o grupo (**afiliação - CS**) onde há participação de todos em um consenso.

*“... a transferência da aprendizagem do indivíduo para o grupo - ocorre de forma informal - uns vão passando para os outros - trocamos idéias - fechamos em consenso e formalizamos através de documentos e sistemas”. E10*

E10 faz uma importante relação sobre a forma de disseminar o conhecimento. Ele coloca que é necessário haver um maior controle sobre a sociabilização do conhecimento (**afiliação - CS**), pois percebe que se tudo fosse transferido corretamente, muitos problemas não seriam novamente detectados a partir das experiências vividas pelos profissionais.

*“Precisamos aprender a disseminar melhor o conhecimento através dos problemas detectados individualmente - para o resto do grupo - pois os mesmos problemas ocorrem com outras pessoas - e elas possuem as mesmas dificuldades - justamente porque não foi socializado corretamente - isso evitaria que o mesmo problema ocorresse novamente com outro”. E10*

Outra observação é relatada por E10. Ele, com seu amplo conhecimento organizacional e por ter passado por várias empresas de grande porte, não acredita que em relação à aprendizagem, todos os indivíduos transferem o conhecimento de forma integral. Nota-se uma profunda preservação individual do conhecimento (**preservação do eu - CA**) com o propósito de possuir o domínio da aprendizagem adquirida (**domínio do conhecimento - CC**).

*“Considero e acredito - que todas as pessoas – em todas as organizações - possuem - certa dificuldade - em transferir a aprendizagem para os demais - talvez por insegurança - as pessoas até passam – isso por todos os lugares onde passei - mas eu sempre penso que não transferem tudo - como forma de retenção de conhecimento”. E10*

Ao fazer uma analogia com a etapa anterior, a intuição, a *etapa interpretação* foi configurada com mais fatores. Compreende-se que a geração de idéias no grupo, através da verbalização dos entrevistados, é delimitada a partir do monitoramento do ambiente interno e externo. O quadro 14 indica os fatores da motivação que foram encontrados nesta etapa.

ETAPA INTERPRETAÇÃO		
CATEGORIA AFETIVA	CATEGORIA COGNITIVA	CATEGORIA SOCIAL
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desejo de exploração da situação</li> <li>- Autonomia</li> <li>- Desejo de desenvolvimento</li> <li>- Preservação do eu</li> <li>- Envolvimento emocional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diversidade da aprendizagem</li> <li>- Domínio do conhecimento</li> <li>- Desenvolvimento de habilidades</li> <li>- Desenvolvimento de atitudes</li> <li>- Objetivos pessoais</li> <li>- Domínio do conhecimento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Afiliação</li> <li>- Participação</li> <li>- Prazer de estar com os outros</li> <li>- Aceitação pessoal</li> </ul>

**Quadro 14: Categorias e fatores da motivação na aprendizagem organizacional – etapa interpretação**

Fonte: Dados primários

A Empresa possui alguns métodos de transferir a aprendizagem do indivíduo para o grupo, seja através de conversas, reuniões e o que eles chamam de treinamento, que é a socialização, a multiplicação das informações adquiridas individualmente para o grupo no dia-a-dia. Cabe salientar que a Empresa possui profissionais com sólidas experiências no ramo de tecnologia e em vários momentos percebeu-se, subjetivamente, através do discurso de alguns entrevistados, que há uma constante preocupação dos gestores no processo de aprendizagem, pois ficou claro em alguns momentos que é característica dos profissionais que atuam neste segmento internalizar informações, retendo o conhecimento adquirido individualmente.

#### 4.4 CATEGORIAS DA MOTIVAÇÃO: ETAPA INTEGRAÇÃO

A *etapa integração* da aprendizagem organizacional concentra o nível **individual e grupal** no contexto onde é necessário desenvolver visões compartilhadas entre eles. Os pressupostos que serviram como suporte e fatores para a análise desta etapa foram: o processo de **tomar decisão em grupo**; os **conflitos organizacionais** e o **processo de aprovação dos projetos** de desenvolvimento de software.

Ao questionar sobre como é o processo de tomar decisão em grupo, encontramos fatores motivacionais.

E1 relata que é muito dependente de cada gestor, sendo que cada pessoa possui uma visão de sua área e age de acordo com cada situação. Neste caso, aparece a auto-estima (**preservação do eu - CA**), que é retratada na variação de cada personalidade:

*“Bom é – varia muito de gestor pra gestor né - cada gestor tem um jeito de lidar com isso - a gente percebe que o nível de gestão é - varia demais normalmente - as pessoas não têm grande habilidade nesse tipo de situação...”. E1*

E1 coloca que a maioria das organizações de pequeno porte utiliza o método de agir conforme cada situação, dependendo da personalidade do gestor. Geralmente, nessas organizações, uma forma tradicional é o chefe ter total autonomia de decisão (**desejo de autonomia - CA**).

*“... o tradicional é o chefe mandar esse é o tradicional - eu penso que é assim - faz assim e acabou – nas - nas empresas em que eu vejo é – as empresas menores elas tem mais essa pratica... quem cuida disso sou eu - mas a equipe poderia opinar a respeito disso.” E1*

Porém, E1 explica que na visão de muitos líderes (**percepção do líder - CS**) na Empresa que trabalha, em muitos casos, o que realmente funciona e é o melhor para a equipe acaba sendo a participação (**participação - CS**) de todos os membros no processo de tomada de decisão.

*“... a técnica de vamos juntar e vamos convencer as pessoas que vencerem e justificar pra elas o porque aquele motivo da tomada decisão - e até mudar a decisão...”E1*

E1 complementa a importância de tomar decisões em grupo, pois acredita que quando as pessoas participam com (**participação - CS**) os gestores no processo de tecnologia, permitem uma investigação sobre as opiniões pessoais de cada membro do grupo.

*“... e se eu seguir a linha de mandar e obedecer eu não teria investigado todo o processo... então foi uma forma participativa... motivou a nossa equipe que fez parte lá de uma decisão de alto nível né”. E1*

E2, assim como E3, comenta que o processo de decisão em grupo sempre se dá através de reuniões, onde a equipe troca idéias (**afiliação - CS**), porém salienta que a decisão final é sempre do chefe superior, pois o líder percebe e essa percepção (**percepção do líder - CS**) é decisiva no processo. Há respeito pela hierarquia:

*“... geralmente é - quando a gente – sente necessidade de – de reunir a equipe pra discutir uma idéia ... a gente levanta as idéias – reuni com o supervisor – e ele sempre da a resposta final – é vê se tem coerência ou não...” E2*

Surpreendentemente, E3, E4, E5, E6, E7, E9 e E10 possuem a mesma visão. Eles advogam que no processo de tomada de decisão em grupo, os líderes percebem a importância de (**percepção do líder - CS**) considerar a opinião dos indivíduos que possuem maior experiência (**experiência de competência - CC**) na função. Entretanto, a palavra final é sempre do líder. Porém, o processo é bem democrático, pois vários indivíduos têm a oportunidade de participar (**participação - CS**) e em muitos momentos o grupo é quem decide:

*“... quando tem algum novo projeto pra fazer em geral pegam as pessoas mais experientes... claro que a gerencia acaba tendo a palavra final assim né – mais é julgado na verdade por esse estudo ou sugestões que foram dados pela gente...” E3*

*“... basicamente ele é o orientador né - tem o gerente - o chefe - o líder e também o orientador aqui”. E5*

*“... e tem outras áreas que não a gente né a gente há uma discussão em grupos que são técnicas são brainstorming né – e o negocio flui tal e (...) – o objetivo final que é o melhor produto a melhor solução melhor critério...” E4*

*“... geralmente é uma democracia – né grandes partes das vezes é uma democracia - se todos acham que aquilo ali é melhor pra todo mundo - então automaticamente é – é feito pela democracia”. E6*

*“A decisão é do grupo”. E7*

*“Consenso – né é tomado em consenso - sempre tomando cuidado de avaliar o que que a empresa tem real condição de de – de realizar né...” E9*

E8 e E9 relatam que há sempre uma relação consciente da empresa, pois existe uma constante preocupação entre custo-benefício, ou seja, a decisão é tomada sempre em função desta relação, porém percebe-se (**preservação do eu - CA**) um traço marcante de personalidade, a auto-estima ao tomar a decisão.

*“... qual é o ganho da empresa né o que vou te que investir - essas coisas e vou tomar a minha decisão...”. E8*

*“... tem que analisar pelo o lado viável né...” E9*

Quanto à aprovação dos projetos de desenvolvimento de software, E1 esclarece que a empresa está se desenvolvendo. Percebe-se que não possui uma área específica para a aprovação dos projetos e o entrevistado demonstra que há o desejo de desenvolver o conhecimento (**desejo de desenvolvimento - CA**) e a necessidade de criar novas capacidades (**desenvolvimento de habilidade - CC**).

*“... nós estamos engatinhando tá...tem gerenciamento de projetos não é tão detalhado como eu queria né..” E1*

*“A empresa ainda carece de uma coordenação única de projetos - que está possa receber - analisar e transferir para a área correta – posso dizer que estamos engatinhando neste processo – mas vamos chegar lá sim”. E10*

No relato de E5, nota-se que a aprovação dos projetos é definida pelo Diretor. O grupo possui o poder de determinar e participar (**participação - CS**), porém a decisão final pela aprovação depende do desejo (**desejo de autonomia - CA**) do chefe.

*“... vamos supor que um projeto - um projeto determinado tenha três opções – sabe - a b ou c maneiras de fazer né – aquilo realmente sobe e quem define é o diretor – normalmente é assim...”. E5*

*“... o gerente a gente apresenta o planejamento pro gerente ele discute com a gente o nosso gerente de marketing que é o fulano né e ele aprova...” E7*

Complementando, em E7 percebe-se uma visão diferenciada. O entrevistado garante que na aprovação dos projetos da área dele, os indivíduos possuem a liberdade de participar (**participação - CS**) do grupo e expressar as suas opiniões através das suas experiências. Neste caso, os indivíduos visualizam, através destes desafios (**desafios - CA**), motivos para a ação.

*“... a gente participa bem ativamente no planejamento da área - a gente tem – total liberdade de propor nossos projetos e – melhorar os nossos processos - ele da total liberdade desde que – discuta com ele no caso né mas é bem – bem tranquilo mesmo ele da bastante liberdade pra gente”. E7*

Com relação aos conflitos causados pelos processos de tomada de decisão, E1 esclarece que os conflitos são resolvidos através da hierarquia. O líder possui liberdade e autonomia (**desejo de autonomia - CA**) para chegar a uma resolução do problema.

*“... mas como existe a hierarquia - a gente busca resolver...” E1*

Ainda percebe-se em E1 o desejo consciente, por parte do líder, em envolver o grupo emocionalmente, fazendo com que eles participem (**participação - CS**) da decisão tomada e entendam os verdadeiros motivos:

*“... quando você faz uma administração participativa - se obriga a compartilhar porque que você tomou aquela decisão e aí e você se expõe também né - então a pessoa entende porque que você tomou algumas ações”. E1*

Quando questionados sobre como os conflitos são resolvidos na organização, E2 relata que eles são sempre resolvidos por meio de discussões internas no grupo, onde cada um participa (**participação - CS**) e se envolve emocionalmente opinando. Entretanto, quando uma situação não é resolvida, entra a hierarquia para tomar a decisão.

*“... a gente – tenta resolver – dialogando às vezes assim – de operacional pra operacional - às vezes tem que envolver a supervisão a gerencia e até a direção - mais geralmente a gente a gente consegue solucionar...” E2*

A mesma percepção é compartilhada por E3, E4, E6 e E7. Eles analisam por outro aspecto os motivos dos conflitos, pelo fato de cada pessoa possuir uma personalidade diferente – e evidência da auto-estima (**auto-estima - CA**):

*“... também tem diferentes personalidades né..em geral a maioria leva na esportiva e como as pessoas já tão acostumadas - as outras né já sabem que a pessoa é assim e vai querer defender seu ponto de vista...” E3*

*“... conflitos sempre existe - faz parte do mundo organizacional trabalhar com pessoas é administrar conflitos né...” E4*

*“... trabalhar com pessoas é um pouco complicado né...” E6*

*“... teoricamente né é aquele que tiver um argumento mais forte né...” E7*

Outra situação é colocada por E4, quando o entrevistado alega que um dos motivos da existência de conflitos em empresa de base tecnológica é a dificuldade que o desenvolvedor de software possui em socializar (**afiliação - CS**) e documentar os processos.

*“... desenvolvedores - que tem dificuldades em documentar o que está fazendo - e aí depois disso – acaba dificultando né o processo mais a frente...” E4*

E5, E8, E9 e E10 mencionam que, em certos casos, há dificuldade para chegar em um lugar comum; há dificuldade de aceitação pessoal (**aceitação pessoal - CS**) pelo domínio que eles possuem do conhecimento (**domínio do conhecimento - CC**) e a experiência vivida percebida nos profissionais deste segmento. Nota-se que este tipo de profissional possui um desejo muito forte de autonomia (**desejo de autonomia - CA**), apesar de a decisão final ser, geralmente, nestes casos, do chefe.

*“... Não são resolvidos vai cada um pra um lado...” E5*

*“... normalmente entre engenheiros – tudo – tem conflito - cada um tem seu ponto de vista é muito difícil do você convencê-los... é muito sadio porque cada um tem um ponto de vista diferente” E8*

*“... como as pessoas tem um conhecimento - de experiência diversas - então às vezes cê pode no primeiro momento entender que aquilo é o melhor dos mundos né...” E9*

*“Existem alguns conflitos sim - quando temos decisões a serem tomadas - mas esses conflitos são resolvidos no grupo - e quando não chegamos a um denominador - vai pra diretoria resolver – e - tomar a decisão – que ela achar mais conveniente”. E10*

Em contrapartida, E9 observa ainda que, na maioria dos setores, o grupo entende a proposta, aceita (**aceitação pessoal - CS**) as decisões e os conflitos são resolvidos a partir do entendimento de que a decisão tomada é a melhor para a organização naquele momento:

*“... entendimento de que aquilo ali não é o melhor pra pra pra área e consenso...” E9*

Analisando os discursos dos gestores consoantes a esta etapa, percebe-se que há interação entre os atores na organização quanto ao processo de tomada de decisão em grupo, com algumas exceções que competem à organização avaliar a melhor decisão. Os projetos são aprovados de acordo com cada área, porém geralmente a decisão pela aprovação é competência da diretoria que avalia sempre o melhor custo-benefício. A empresa é flexível em todos os processos e quando há objeções encontradas pelo grupo, acontecem conflitos, o que parece ser normal em alguns discursos nos segmentos onde residem engenheiros. Os conflitos são resolvidos conforme a gestão de cada setor, uns optam por chegar a um consenso e outros agem com decisão matricial.

O quadro 15 apresenta os fatores da motivação que foram encontrados dentro de cada categoria na etapa integração da aprendizagem organizacional.

ETAPA INTEGRAÇÃO		
CATEGORIA AFETIVA	CATEGORIA COGNITIVA	CATEGORIA SOCIAL
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Preservação do eu</li> <li>- Desejo de autonomia</li> <li>- Desejo de desenvolvimento</li> <li>- Desafios</li> <li>- Auto-estima</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Experiência de competência</li> <li>- Desenvolvimento de habilidade</li> <li>- Domínio do conhecimento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Percepção do líder</li> <li>Participação</li> <li>Afiliação</li> <li>Aceitação pessoal</li> </ul>

**Quadro 15: Categorias e fatores da motivação na aprendizagem organizacional – etapa integração**

Fonte: Dados primários

#### 4.5 CATEGORIAS DA MOTIVAÇÃO: ETAPA INSTITUCIONALIZAÇÃO

A *etapa institucionalização* da aprendizagem organizacional consiste no processo de garantir que as ações rotinizadas se tornem institucionalizadas. Silva e Godoi (2003) asseveram que esta etapa ocorre quando as tarefas são definidas, as ações são detalhadas e os mecanismos organizacionais são colocados em ação. Trata-se do processo de instituir a aprendizagem já adquirida por meios de sistemas, documentos e outras estratégias. Esta etapa atinge o **nível organizacional**. Os pressupostos e fatores que serviram de apoio para a análise foram: **a forma com que a aprendizagem organizacional é institucionalizada**; os **sistemas geradores de mudanças** e os **desafios organizacionais**.

Interpretando o discurso de E1 e E4, quando interrogado sobre a forma que a organização institui a aprendizagem, percebe-se que existe uma grande preocupação da empresa em institucionalizar as informações através documentos ou sistemas que geram as informações. Há sempre um desejo de desenvolver o conhecimento (**desejo de desenvolvimento - CA**) para criar softwares que possibilitem maior domínio do conhecimento (**domínio do conhecimento - CC**) das informações. A criação de software para institucionalizar as informações é um

constante desafio para a empresa, pois possibilita que as pessoas tenham acesso e participem (**participação - CS**) das informações.

*“... desenvolvimento de software tem toda a parte de documentação né ... nós controlamos tudo isso e guardamos né - muito bem - toda essa documentação...” E1*

*“... nos pegamos diversos processos internos e começamos a criar softwares pra gente ta gerenciando...” E1*

*“... a pessoa desenvolveu uma solução a solução funcionou ta ok - não ta ok - mas tem que vê o seguinte se ta documentado ou seja se ele sai como é que a gente vai dar suporte naquilo ali - se é + como é que foi a sistemática - como é que foi a sistemática pra ele desenvolver aquela - aquela função - é - então existe algumas ferramentas colaborativas de - que hoje se utiliza pra garantir - é - então tipo - a documentação é uma etapa do programa do desenvolvimento...” E4*

E1 coloca que existe um grande número de pessoas que só desenvolvem software e que vivem de desafios (**desafios - CA**) o tempo todo, com isso acabam desenvolvendo o conhecimento (**desenvolvimento de habilidades - CC**) e a empresa sempre busca socializar (**afiliação - CS**) as informações para todos os membros da organização.

*“... todos os dias - imagina - cento e poucas pessoas criando - só criando - as pessoas vão criando todo dia - nessa hora tem mais de cento e dez pessoas ali criando novos software - isso tem que ser disseminado para outras pessoas - enfrentando mudanças - desafio o tempo todo - todo - e você tem que transmitir isso pros outros que vão usar - então constantemente tem desafio...” E1*

E2, E3 E5, E9 e E10 esclarecem que apesar de tudo ficar armazenado através de sistemas, em alguns casos, os indivíduos não conseguem aprender sozinho, pois são sistemas complexos e muito detalhados, e é necessário ter o desejo de desenvolver o conhecimento (**desejo de desenvolvimento - CA**).

*“... o sistema é bem complexo tem bastante detalhe né - mas ta ali no sistema armazenado - só que tem que ta conhecendo o produto...” E2*

*“... fica tudo documentado na intranet ou na WILK ... tudo que foi feito no projeto fica institucionalizado nesses documentos que a gente gera...” E3*

*“... tem a ferramenta ... então tudo é registrado lá... Fica - todinho tem controle de documentações tem - parte da documentação tem - o ambiente que você registra ou - o histórico dele.” E5*

*“Tudo fica armazenado em sistemas e documentos – esses sistemas e documentos fazem parte da nossa rotina – precisamos de tudo muito organizado. E10*

*“... através daquele documento que eu falei que é um documento oficial a gente chama de pena – onde você escreve toda a linha do projeto – as características - se tinha algum tipo de documento anexo...” E9*

*“... é todos os trabalhos que a gente faz - a gente registra - então a pessoa tem – tem condições de – digamos assim de – rever – aprender - entender né todos os trabalhos imaginados - tem que ta tudo registrado né – registrado através desse documento...” E7*

E8, neste caso, argumenta que a empresa investe em sistemas, porém esclarece a necessidade desses sistemas serem integrados para toda a empresa.

*“... ela investi separadamente em setores – entendeu - eu acho que ela deveria investi talvez numa numa – em algo pra que os setores sejam mais integrados - pra que haja uma visão um pouco mais ampla do que acontece nos outros setores...” E8*

O entrevistado E10 ainda relata que tudo fica completamente documentado. Ele coloca que a organização utiliza ferramentas através de sistemas que são fundamentais para os indivíduos aprenderem.

*“... a gente vai um passando pro outro ou nos reunimos em grupo para transferir e depois – documentamos – tudo fica armazenado - bem arquivado”. E10*

*“Utilizamos também a ferramenta Wick - como forma de disseminação de aprendizagem - e - de conhecimento. Assim qualquer um pode ter acesso a todo o processo - do começo - meio ao fim”. E10*

Para E2, os indivíduos que trabalham no ramo de tecnologia são profissionais que vivem de desafios (**desafio - CA**) constantemente, possuem um desejo de explorar todas situações (**desejo de exploração das situações - CA**) e dificuldades encontradas no cotidiano.

*“... se alguém me passa uma tarefa pra fazer mesmo que eu que eu - que eu ache que eu não seja capaz – que eu não esteja apta pra ta fazendo aquela tarefa naquele momento – eu vo fazer – vou procurar fazer o melhor possível...” E2*

E4 menciona que é preciso estar sempre com desejo de desenvolver o conhecimento (**desejo de desenvolvimento - CA**) com a finalidade de diversificar a

aprendizagem (**diversidade da aprendizagem - CC**). A empresa vive em constante desafio (**desafio - CA**) para estar sempre à frente do mercado.

*“... a gente trabalha com tecnologia ... se você não evolui cê tá fora do mercado – então isso se traduz pras pessoas - se as pessoas também não é – estiverem abertas para novos conhecimentos – tá todo mundo fora do mercado...” E4*

*“... desafio aqui na Empresa é uma coisa que acontece todo dia... ela investe em desafio - ela investe em coisas novas que outras empresas não tem...” E6*

*“... a demanda é grande pra nossa área de desenvolvimento então se não tiver a questão pró-ativa – é - se perde todo...” E7*

Uma consideração interessante é feita por E7 ao mencionar a importância da ligação acadêmica entre a teoria e a prática. Para o entrevistado, esse é o maior desafio (**desafio - CA**); esse fato o deixa motivado, com desejo de desenvolvimento do conhecimento (**desejo de desenvolvimento - CA**).

*“... o grande desafio – assim pessoal - até uma até o que me motiva digamos assim né a – a trazer pra empresa de novidade né é a fazer a tentar ligar essa visão acadêmica né é – até pela questão da própria formação né conseguir fazer essa ligação entra a academia e a empresa né...” E7*

E7 e E8 defendem que um dos seus maiores desafios pessoais e da organização é trazer para a empresa o que está sendo usado fora dela:

*“... captar as melhores práticas do mercado pra poder trazer isso pra empresa...” E7*

*“... então o desafio maior da organização como ela tá numa área de tecnologia né – é o grande desafio é acompanhar né é – acompanhar a tecnologia é – digamos acompanhar as tendências de mercado...” E7*

*“... é competir – a competitividade é muito grande os – os competidores ... jogam sujo né - hoje a gente tem interferência mundial né - tem a china - tem os Estados Unidos e a gente compete com esse tipo de mercado é muito difícil...” E8*

E8 e E10 observam com naturalidade os desafios (**desafios - CA**) enfrentados pela organização e relata que fazem parte do processo de desenvolver habilidades (**desenvolvimento de habilidades - CC**) numa organização de tecnologia.

*“... cada semestre cê muda o que você ta – cê muda pra uma coisa nova – isso na verdade é uma característica da – é uma característica do nosso trabalho então a gente lida normal com isso sem problema nenhum”. E8*

*“... constantemente vivemos buscando desafios aqui – essa é nossa rotina diária ... vivemos sempre em busca das melhores opções - temos sempre que estar correndo atrás do novo - aprendendo coisas novas.” E10*

E9 também esclarece que a organização vive em função de desafios (**desafios - CA**), inclusive pelo fato da área do entrevistado atender cliente de alto potencial, em que é necessário fazer o certo para não ser prejudicado.

*“... os desafios eles são muito avaliados né – nem sempre a empresa ta disposta a arriscar em coisas – porque elas são muito complexas né - e na nossa área que os clientes são – muito exigentes e os concorrentes muito audazes né - então você tem que ter muito cuidado pra queimar - coisas erradas é muito fácil – mais de modo geral esse desafio existe né - sempre custa alto esse é o nosso papel...” E9*

A institucionalização dos conhecimentos é percebida através de sistemas, documentos e por meio de rotinas, em que as ações rotineiras se tornaram práticas organizacionais como uma ferramenta importante na organização. Os relatos dos entrevistados mostram que o desafio é uma característica própria da empresa, pois ela vive em constante mudança e se adaptando ao mercado conforme as suas necessidades.

O quadro 16 indica os fatores da motivação encontrados em cada categoria, na etapa institucionalização.

INSTITUCIONALIZAÇÃO		
CATEGORIA AFETIVA	CATEGORIA COGNITIVA	CATEGORIA SOCIAL
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desejo de desenvolvimento</li> <li>- Desafios</li> <li>- Desejo de exploração das situações</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Domínio do conhecimento</li> <li>- Desenvolvimento de habilidades</li> <li>- Diversidade da aprendizagem</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Participação</li> <li>- Afiliação</li> </ul>

**Quadro 16: Categorias e fatores da motivação na aprendizagem organizacional – etapa institucionalização**

Fonte: Dados primários

A seguir, apresentamos um quadro síntese dos fatores motivacionais dentro de cada categoria elaborada por Godoi (2001), buscando a interpretação dos discursos em cada etapa da aprendizagem organizacional de Crossan e Vera (2004).

## 4.6 SIGNIFICADO DOS DISCURSOS MOTIVACIONAIS EM CADA ETAPA DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Buscamos, neste momento, apresentar as unidades de significado dos fatores motivacionais encontrados no interior de cada etapa da aprendizagem organizacional. As unidades de significado foram obtidas a partir da interpretação conjunta da rede de discursos correspondentes ao fator, conforme ilustração do quadro 17 ao 28.

<b>CATEGORIA AFETIVA - ETAPA INTUIÇÃO</b>		
<b>Fatores da motivação</b>	<b>Discursos dos entrevistados</b>	<b>Unidade de significado</b>
Desejo de desenvolvimento	<i>“É - em relação a produto – né - existe uma área que tem gente pesquisando constantemente - então – a pessoa procura entender o que que o mercado tá precisando o que que tem de novidade no mercado pra que traga pra Empresa e a Empresa possa desenvolver algo semelhante – ou melhorado ainda - também tem os clientes né - que todos os dias pedem - eles pedem inovações e com isso a gente vai criando novos produtos – só novos produtos mesmo né”. E6</i>	Necessidade individual de se desenvolver através das oportunidades que a empresa disponibiliza. Apresenta-se como uma necessidade pela busca da auto-realização.
Curiosidade	<i>“... quando as pessoas entram na empresa eu falo pra eles - pra utilizar a empresa como um laboratório...” E1</i>  <i>“... uma empresa lá na China desenvolveu um produto – milagroso que - que esta vendendo pra caramba que a gente – fica sabendo porque? Todo mundo começa a usar...” E8</i>	Utilização da empresa como laboratório de desenvolvimento de produtos a partir da percepção e da adaptação de inovações originárias de outros mercados.

	<p>“... então a gente prospecta em cima de um determinado tipo de nicho - vai entender como esse mercado trabalha – e surgem dali as idéias que são aproveitáveis...” E9</p> <p>“... buscamos aquilo que o mercado está necessitando e o que mais está sendo usado fora do Brasil – daí aproveitamos para estudar e desenvolver internamente”. E10</p>	
<p>Desejo de exploração das situações</p>	<p>“... à medida que a gente vai sentido necessidade – de algumas – mudanças - digamos assim - então a gente começa a trabalhar em cima daquilo dali pra - pra melhorar o processo né...” E2</p> <p>“É - em relação a produto – né - existe uma área que tem gente pesquisando constantemente - então – a pessoa procura entender o que que o mercado tá precisando o que que tem de novidade no mercado pra que traga pra Empresa e a Empresa possa desenvolver algo semelhante – ou melhorado ainda - também tem os clientes né - que todos os dias pedem - eles pedem inovações e com isso a gente vai criando novos produtos – só novos produtos mesmo né”. E6</p>	<p>As mudanças são necessárias para diagnosticar as situações que devem ser exploradas no dia-a-dia dos indivíduos.</p>
<p>Desafios</p>	<p>“Eu acho que tem algumas bases – por exemplo – é - quando a gente pra – pra facilitar o nosso trabalho né - às vezes a gente tem alguma coisa que é um pouco difícil de fazer – ou difícil de dar manutenção - por exemplo – né - no nos sistemas - então a gente vai buscar alternativas pra melhorar isso – então ai surgem novas idéias – novas tecnologias de desenvolvimento pra facilitar o dia-a-dia né – outra coisa é – eu acho que é o pessoal que vai se atualizando mesmo – tem - a gente tem – listas né – onde o pessoal manda novidades tecnológicas então pessoal vai lendo né – Internet revistas e tal.” E2</p>	<p>Os desafios estão associados às novas descobertas. É algo motivador para os indivíduos deste segmento que busca atender as necessidades da empresa.</p>

	<p>“... o nosso trabalho é isso busca essas informações que são externas na empresa – processa essas informações e já faz essa entrega da análise pro – pro meu cliente interno que ele não tem tempo pra fazer isso né...” E7</p> <p>“O que me deixa mais satisfeito é o seguinte e - eu gosto realmente de – enfrentar situações novas – e ter a condição de suplantá-los...” E9</p> <p>“Muita mudança – então isso ela motiva você de certa maneira a ta sempre no estado-da-arte das coisas né...” E10</p> <p>“... derrepente a Google a Google lançou – um draiver novo – a vamos vê se a gente consegue fazer um igual – e assim por diante...” E8</p>	
--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

**Quadro 17: Significado dos discursos na categoria afetiva - etapa intuição**

Fonte: Dados primários

<b>CATEGORIA COGNITIVA - ETAPA INTUIÇÃO</b>		
<b>Fatores da motivação</b>	<b>Discursos dos entrevistados</b>	<b>Unidade de Significado</b>
Desenvolvimento de habilidades	<p>“... a gente acaba aprendendo porque as pessoas realmente acabam fazendo legal e acabam indo falar com outras pessoas - vão conversar com os professores pra trazer uma boa solução – uma idéia...” E1</p>	<p>As habilidades são desenvolvidas nas situações que envolvem a aprendizagem, como a exploração da criatividade, a proatividade e a capacidade de resolver as necessidades apresentadas.</p>

	<p>“... a gente sempre tem que ta olhando – pro nosso cliente interno pra vê o tipo de informação que ele precisa – é – a gente – cada vez mais verifica que o cliente precisa - da analise e não da informação...” E7</p> <p>“... idéias a gente – faz um estudo – pra tentar desenvolver um projeto com custo benefício que – que nos agrade...”. E8</p> <p>“... você tem uma necessidade de um dia de - um processo normal - e ai você vai analisando como você vai ter um – uma eficiência melhor nesse projeto nesse processo – motivando as pessoas - melhor deixando elas fazerem – o – usarem o potencial delas...” E1</p> <p>“... as soluções que a gente desenvolve e muitas vezes podem requerer coisas além daquilo que a gente produz – então as idéias são em simples oriundas a partir das necessidades especiais que a agente percebe do cliente”. E9</p>	
Desenvolvimento de atitudes	<p>“... a gente – as vezes traz coisa nova pra empresa - novas metodologia de trabalho - pra facilitar o dia-a-dia - novas tecnologias pra facilitar a manutenção do produto ou gerar os produtos mais modernos...”. E3</p> <p>“... as novas idéias ocorrem através do monitoramento do mercado...” E10</p>	<p>Buscar determinados padrões de comportamento, na busca incansável pela inovação.</p>
Diversidade da aprendizagem	<p>“Algumas coisas que acontecem no nosso dia-a-dia - algumas atividades que agente tem que ta fazendo – e essas atividades - nem sempre são feitas da melhor forma – e sempre há sempre - há oportunidade de melhorar - em tudo</p>	<p>As atividades ocorrem em função da oportunidade de explorar a aprendizagem dentro e fora da organização e</p>

	<p>que nós fazemos – por exemplo - nós estamos sentados aqui - será que não tinha uma forma melhor de nós fazermos uma entrevista - uma conversa? – Não seria mais produtivo de um jeito ou de outro? – Com certeza tem – né – então - em tudo que a gente faz - a gente deixa o pessoal a opinar né – um – uma melhoria”. E1</p> <p>“... o cliente – tem uma demanda de – ele solicita - ele tem uma idéia um produto ou uma necessidade – e – a Empresa recebe isso via - é regionais ou – é – é ligando pra cá mesmo pra matriz né e – tudo vem em forma de de I. T. é o – é abre-se uma I. T. né e – identifica-se na abertura pra qual área de desenvolvimento ela ela – ela se encaixa né – se a necessidade de desenvolvimento de software ou hardware ou – ou – ou de outro tipo – e – chega pra gente né e muitas vezes a gente interpreta isso como uma – uma nova idéia ou – ou algo a ser adicionado no produto que a gente já tem né...” E5</p> <p>“... eu consegui mudar de área há muito tempo eu vinha tentando né – o – eu realmente – fiquei satisfeito né com a confiança da empresa...” E5</p> <p>“... o que que tem de novidade no mercado pra que traga pra Empresa e a Empresa possa desenvolver algo semelhante...” E6</p> <p>“... as soluções que a gente desenvolve e muitas vezes podem requerer coisas além daquilo que a gente produz – então as idéias são em simples oriundas a partir das necessidades especiais que a agente percebe do cliente”. E9</p>	<p>em decorrência das necessidades do mercado.</p>
--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------

Experiência de competência	<i>“... os funcionários – convivem com os produtos no dia-a-dia né e – pensam né - a gente consegue captar as necessidades também ou simplesmente ter uma idéia durante o desenvolvimento – é – de melhoria né...” E5</i>	A convivência diária com as atividades rotineiras torna-se possível identificar através das experiências, as necessidades exigidas pelo mercado.
Domínio do conhecimento	<i>“... o pessoal que vai se atualizando mesmo – tem - a gente tem – listas né – onde o pessoal manda novidades tecnológicas...” E3</i>	O processo de utilização de transformação do conhecimento pode vir de fora para dentro ou de dentro para fora da organização.

**Quadro 18: Significado dos discursos na categoria cognitiva - etapa intuição**

Fonte: Dados primários

<b>CATEGORIA SOCIAL - ETAPA INTUIÇÃO</b>		
<b>Fatores da motivação</b>	<b>Discursos dos entrevistados</b>	<b>Unidade de Significado</b>
Reconhecimento	<i>“... passei pelo processo seletivo como qualquer outra pessoa... não deram preferência pra mim pelo fato de eu trabalhar na empresa (...) de igual e eu - fiquei contente né - fiquei satisfeita por saber que - que eu não fui protegida... quisesse participar de vagas – o fato que me marcou bastante...”. E2</i>  <i>“... a gerência pelo menos da minha área eles ouvem as idéias”. E3</i>  <i>“... é gostoso quando a gente tem uma idéia que é aceita...” E7</i>	Desejo de recompensa pela tarefa executada e pelos comportamentos manifestados.

Participação	<p>“... Você estimula todos a participar... motivando as pessoas - melhor deixando elas fazerem – o – usarem o potencial delas...” E1</p>	Participação dos funcionários nos processos organizacionais.
Afiliação	<p>“... compartilha com o grupo alguma coisa que leu e ai daí pode surgir uma nova ideia de produto ou mesmo de melhoria pro grupo ta – é – acho que basicamente essas duas coisas assim – melhora no dia-a-dia e – a – essa própria atualização que a gente faz a gente tem bastante interesse”. E3</p> <p>“... a gente ta muito assim – é - sempre conversando com o nosso cliente interno né – pra vê o tipo de informação que ele precisa da forma como ele precisa e a gente faz o nosso trabalho focado nisso... então a gente tem que explicar pro pessoal pra entender e fazer ligações né - que o nosso maior desafio é esse – buscar essas informações sincronizadas - como meu cliente quer – e entregar já a análise pronta...” E7</p> <p>“... a gente conhece os problemas nossos problemas – chegam né entram via suporte né – e – uma vez - duas vezes - três vezes e pô a gente podia melhorar isso aqui – a então é – eu considero essa a maior fonte de idéias né – os problemas acontecendo e agente – tentando resolver e melhorar os produtos...” E5</p>	Desejo de compartilhamento das informações. A empresa busca a multiplicação do conhecimento.
Percepção do líder	<p>“... eu sou o gestor dessa área e pra mim é satisfação...” E8</p>	A extrema satisfação do líder com sua função na empresa.

**Quadro 19: Significado dos discursos na categoria social – etapa intuição**

Fonte: Dados primários

**CATEGORIA AFETIVA - ETAPA INTERPRETAÇÃO**

<b>Fatores da motivação</b>	<b>Discursos dos entrevistados</b>	<b>Unidade de Significado</b>
<p>Desejo de exploração das situações</p>	<p>“... nós vamos escolher o que alguns fizeram pra gente controlar internamente - outros pra gente passar pra – diretoria e presidência - ah beleza então todo mundo saiu com o deveres de casa - todo mundo me passou idéias - eu consolidei a informação criando e cada um cuidou do seu – né...” E1</p> <p>“... nós fomos ali no grupo de pessoas que tem interesses é já – dentro de algumas áreas que são afins daquilo que a gente pretende ganhar por norte da nossa área...” E8</p> <p>“Normalmente a gente faz um grupo de estudo – ou a gente – â – normalmente existem pessoas ãm – por exemplo eu trabalho a gente trabalha com engenheiro em si né – e normalmente cada engenheiro tem uma área mais com maior afinidade então esse cara ele já possui uma maior afinidade sobre alguns assuntos que sempre estão agregados aos novos assuntos - uma nova tecnologia sempre vem de uma antiga - então quem conheceu a antiga normalmente pra saber essa nova é mais fácil – eu estou falando de tecnologia...” E8</p> <p>“... a partir do momento que ele descobre uma alternativa – de melhoria nos pegamos essa idéia...” E6</p>	<p>As novas tecnologias são criadas quando há o desejo de explorar as novas tendências.</p>

	<p>“Utilizamos também a ferramenta Wick - como forma de disseminação de aprendizagem - e - de conhecimento. Assim qualquer um pode ter acesso a todo o processo - do começo - meio ao fim”. E10</p>	
Desejo de Autonomia	<p>“... todo mundo me passou idéias - eu consolidei a informação criando e cada um cuidou do seu – né...” E1</p>	<p>Executam com autonomia as atividades sem interferências externas.</p>
Desejo de desenvolvimento	<p>“... à medida que um vai sentindo a necessidade de melhorar...” E1</p> <p>“... a pessoa vai pesquisar tal coisa - a outra pessoa vai pesquisar isso e a outra aquilo e vai as necessidades - vai se desenvolvendo”. E3</p> <p>“... a cada solução nova a cada – processo novo a gente acaba chamando todo mundo pra aprender”.</p> <p>“... a idéia surge com discussão interna na equipe né – a gente tem uma equipe aqui – eu sô o supervisor da área e tem mais dois meninos que são analistas de marketing né – então internamente a gente discute”. E7</p> <p>“... a aprendizagem é meio que na prática né”. E3</p>	<p>A aprendizagem emerge a partir do indivíduo e acaba sendo disseminada para o grupo.</p>
	<p>“.. então pra esse projeto tem uma – um grupo de pessoas que foram locadas pra fazer ele né – e essas pessoas estão</p>	

	<p>aprendendo essas tecnologias". E3</p> <p>"... a gente faz eventos web secret - a gente agenda web conferências das novidades que vão surgindo – então as novas tecnologias - de produtos – produtos novos". E5</p> <p>"... a pessoa vai buscar conhecimento em algum lugar só que algum lugar pode ser interno ou externo – né – e - e ali ela pica isso no dia-a-dia dela..." E1</p>	
<p>Preservação do eu</p>	<p>"A gente tá lidando o seguinte – com pessoas que – não tem perfil de – de – de passar conhecimento – é - tem desenvolvedores as vezes que – é - que têm eles - são bem introvertidos é umas pessoas assim que – é – em alguns casos né – tem dificuldades de se expressar - não gosta de falar com as pessoas né - tem desenvolvedor que gosta de tá ali desenvolvendo né". E4</p> <p>"Considero e acredito - que todas as pessoas – em todas as organizações - possuem - certa dificuldade - em transferir a aprendizagem para os demais - talvez por insegurança - as pessoas até passam – isso por todos os lugares onde passei - mas eu sempre penso que não transferem tudo - como forma de retenção de conhecimento". E10</p> <p>"... as pessoas tem um grande conhecimento mas acaba não publicando isso - fica com a pessoa – então que dizer se ela falta um dia – acontece um desespero porque só a – aquela pessoa conhece isso..." E6</p>	<p>Domínio do conhecimento e retenção do conhecimento como uma forma de segurança pessoal.</p>

Envolvimento emocional	<i>"usa aquilo como – é - talvez uma segurança de emprego – de conhecimentos e tal". E5</i>	Retenção do conhecimento como forma de garantia do emprego.
------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------

**Quadro 20: Significado dos discursos na categoria afetiva – etapa interpretação**  
 Fonte: Dados primários

<b>CATEGORIA COGNITIVA - ETAPA INTERPRETAÇÃO</b>		
<b>Fatores da motivação</b>	<b>Discursos dos entrevistados</b>	<b>Unidade de Significado</b>
Diversidade da Aprendizagem	<i>"a pessoa vai pesquisar tal coisa - a outra pessoa vai pesquisar isso e a outra aquilo e vai as necessidades - vai se desenvolvendo". E3</i>	Grupos possuem visões diversificadas garantindo maior diversidade da aprendizagem.
	<i>"... vocês vão analisar o que vocês acham que seria mais estratégico pra vocês – e depois eu vo olhar aos olhos da empresa o que é mais estratégico pra empresa - nós vamos escolher o que alguns fizeram pra gente controlar internamente - outros pra gente passar pra – diretoria e presidência - ah beleza então todo mundo saiu com o deveres de casa..." E1</i>	<i>"Bom é sempre – o nosso grupo é um grupo multidisciplinar então nós tivemos idéias ou conhecimentos cada um de nós</i>

	<p><i>tem - experiência que cada um teve...” E9</i></p> <p><i>“Nós pegamos um na área de capacitação e – quando a gente manda uma pessoa treinar fora – ó - tem um curso legal - só que então eu pago o curso - a pessoa vai - faz o treinamento...” E1</i></p> <p><i>“... então a gente complementa dessa forma um grupo – menor é mais fácil a gente faz isso – baseado nas experiências que cada um tem e naquilo que vai trazendo pro grupo”. E9</i></p>	
<p>Desenvolvimento de habilidades</p>	<p><i>“... nós temos uma área de engenharia com cento e poucos engenheiros que são desenvolvedores de software né – é - eles tão criando todos os dias coisas novas - todos os dias – imagina - cento e poucas pessoas criando - só criando - as pessoas vão criando todo dia - nessa hora tem mais de cento e dez pessoas ali criando novos softwares...” E1</i></p> <p><i>“... absorve mais conhecimento porque ela teve que estudar pra transmitir pros demais e os demais acabaram absorvendo também muito conhecimento...” E1</i></p> <p><i>“a pessoa vai pesquisar tal coisa - a outra pessoa vai pesquisar isso e a outra aquilo e vai as necessidades - vai se desenvolvendo”. E3</i></p>	<p>As novas idéias apresentadas pelo grupo fazem parte da aprendizagem, as pessoas desenvolvem conhecimento a todo o instante.</p>

Domínio do conhecimento	<p>“...todo mundo que entrou ali aprendeu da mesma forma sabe – primeira semana tem que ter a leitura básica né – e – daí na segunda semana já começar a fazer a parte operacional sempre com alguém do lado né – com a gente mostrando o que que tem que fazer...” E2</p> <p>“... mas eu sempre penso que não transferem tudo - como forma de retenção de conhecimento”. E10</p>	<p>A retenção do conhecimento é uma forma de garantir que a aprendizagem fique monopolizada.</p>
Desenvolvimento de atitudes	<p>“... não gosta de falar com as pessoas né - tem desenvolvedor que gosta de ta ali desenvolvendo né”. E4</p> <p>“... usa aquilo como – é - talvez uma segurança de emprego – de conhecimentos e tal...” E5</p> <p>“É – tem dois lados aqui né – tem – tem aquelas pessoas – ainda bem que é a maioria né - elas compartilham realmente - putz - descobri uma coisa legal ou – uma ferramenta nova ou – né – uma forma melhor de fazer determinada coisa - então se passa isso pra frente – pro grupo”. E5</p>	<p>Característica do desenvolvedor de software é não transferir a sua aprendizagem para os demais do grupo. Esse tipo de atitude gera desconforto no grupo, pois parece ser fundamental que as informações sejam disseminadas.</p>
Desenvolvimento de habilidades	<p>“... então normalmente a gente escolhe as pessoas que já conhece o processo e pra verificar o que que apareceu de novo que qui tem de – de melhor...” E8</p>	<p>Necessidade de desenvolver habilidades e aprender com quem já teve experiência no assunto.</p>
Objetivos pessoais	<p>“A gente ta lidando o seguinte – com pessoas que – não tem perfil de – de – de passar conhecimento – é - tem desenvolvedores as vezes que – é - que têm eles - são bem introvertidos é umas pessoas assim que – é – em alguns casos né – tem dificuldades de se expressar - não gosta de</p>	<p>Dificuldade em transmitir o conhecimento justamente objetivos pessoais.</p>

*falar com as pessoas né - tem desenvolvedor que gosta de ta ali desenvolvendo né". E4*

**Quadro 21 : Significado dos discursos na categoria cognitiva – etapa interpretação**

Fonte: Dados primários

<b>CATEGORIA SOCIAL - ETAPA INTERPRETAÇÃO</b>		
<b>Fatores da motivação</b>	<b>Discursos dos entrevistados</b>	<b>Unidade de Significado</b>
Afiliação	<p><i> "... agente vai passando de um pro outro mesmo né ou num grupo..." E2</i></p> <p><i> "É nesse caso – é às vezes quem vai traz algum material e aí deixa disponível pra quem quiser – ou a pessoa leu algum artigo ou link na Internet passa isso pra lista né – pro grupo". E3</i></p> <p><i> "... e aí assim se alguém realmente tiver alguma idéia compartilha com a gerente - e se for incrementado aí a gente começa a - derrepente fazer grupos né – e - daí tenta repassa isso então assim agora a gente tem mais um projeto (...) que usa tecnologia diferentes mais modernas do que a gente tem – então pra esse projeto tem uma – um grupo de pessoas que foram locadas pra fazer ele né – e essas pessoas estão aprendendo essas tecnologias". E3</i></p>	<p>As informações são disseminadas de acordo com as necessidades de cada área.</p>

	<p>“... desse tipo de situação ou seja - qual é o ideal para o desenvolvedor - é o seguinte? – é desenvolver - vamos vê se a coisa ta desenvolvida ele - passa – é – isso pro suporte de treinamento e ele vai passar outras coisas né esse é o – é – esse é um ciclo – seria um ciclo ideal das coisas... eles tem que passar pro treinamento que é o pessoal que vai – capacitado - que vai fazer o papel de multiplicadores - então há – eu acho que isso são as três funções mais básicas assim – né – suporte é – produção no nosso caso - explanação e – treinamento+”. E4</p> <p>“Idéias no grupo – é... a gente troca às informações entre nós ali – porque todo mundo na equipe faz a mesma coisa – né – é – tem alguma diferença mas a base é a mesma então a medida que um vai sentindo a necessidade de melhorar num lugar ou no outro - vai passando pro outro”. E1</p> <p>“... a gente faz eventos web secret - a gente agenda web conferências das novidades que vão surgindo – então as novas tecnologias - de produtos – produtos novos”. E4</p> <p>“... a transferência da aprendizagem do indivíduo para o grupo - ocorre de forma informal - uns vão passando para os outros...” E10</p> <p>“... trocamos idéias - fechamos em consenso e formalizamos através de documentos e sistemas... a gente vai um passando pro outro ou nos reunimos em grupo para transferir e depois – documentamos – tudo fica armazenado - bem arquivado”. E10</p>	
--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

	<p>“... elas trazem isso pra dentro e a gente dissemina através de conversas ou através de – de de uma espécie de seminário interno ou coisas dessa linha né...” E9</p> <p>“É - agente troca bastante e-mail né conversa - reuniões né...” E5</p> <p>“... fizemos um – uma pequena apresentação de alguns minutos e acabamos colocando isso pra todo mundo né – se for algo mais é – algo maior o que agente faz - a gente faz - a gente – melhora isso ai cria um procedimento – se for necessário então é – propor a quantas áreas fazer uma interface - dependendo da idéia você tem um segmento mas a gente sempre coloca – apresenta pra todo mundo pra todos da área essa nova idéia ou então – esse novo procedimento que foi a partir dessa idéia que – se criou assim...” E6</p> <p>“Vejo que a aprendizagem aqui é - do indivíduo grupo organização - nesse - nesse sentido – agora essa é uma das formas... isso tem que ser disseminado para outras pessoas - enfrentando mudanças - desafio o tempo todo - todo - e você tem que transmitir isso pros outros que vão usar – então constantemente tem desafios – tem aprendizagem - ou seja - você ajusta varias coisas que você esta fazendo no software e você tem que transferir isso pra demais pessoas que vão usar - tanto para os que vão vender - tanto para os que vão servir”. E1</p> <p>“... nós vamos começando um processo de disseminação - a pessoa volta e ela tem que pegar um grupo e transmitir essa</p>	
--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

	<i>Informação...” E1</i>	
Participação	<p>“... a gente faz reuniões semanais então a gente reúne todos os supervisores - algumas das formas né - e esses supervisores a partir de cases a partir de é - necessidades - acaba discutindo - ali entre o grupo e surge idéias novas”. E6</p> <p>“... a cada solução nova a cada - processo novo a gente acaba chamando todo mundo pra aprender”. E6</p> <p>“... a idéia surge com discussão interna na equipe né - a gente tem uma equipe aqui - eu só o supervisor da área e tem mais dois meninos que são analistas de marketing né - então internamente a gente discute”. E6</p>	Participação dos membros da organização em todos os processos organizacionais.
Prazer de estar com os outros	<p>“... através de grupo de estudos cada um faz uma pesquisa é - a gente compara as normas e grupo de estudos mesmo - a gente faz um grupo de estudos”. E8</p>	Importância de se reunir para discutir as novas idéias. Há o prazer de estar com os colegas.
Acetiação pessoal	<p>“... e se coloca isso - lá pro grupo né é que há uma situação - muitas vezes - um dos colegas podem ter colocado alguma vivência sua dentro do projeto e pode complementar a tua idéia e ai - daí se forma um conceito que pode ser avaliado tecnicamente - internamente empresa né através de um documento que é um - documento de informação técnica onde todas as etapas de projetos sejam equipamentos externos - equipamentos internos desenvolvimentos sociais customizações - são avaliadas - pra que a gente possa ter certeza de que consegue realizar aquilo que é a expectativa</p>	O grupo avalia as melhores idéias e existe a necessidade de aceitar os novos conhecimentos por parte de quem detem maior conhecimento e vivência.

do cliente". E9

**Quadro 22: Significado dos discursos na categoria social – etapa interpretação**

Fonte: Dados primários

<b>CATEGORIA AFETIVA - ETAPA INTEGRAÇÃO</b>		
<b>Fatores da motivação</b>	<b>Discursos dos entrevistados</b>	<b>Unidade de Significado</b>
Preservação do eu	<p>"Bom é – varia muito de gestor pra gestor né - cada gestor tem um jeito de lidar com isso - a gente percebe que o nível de gestão é - varia demais normalmente - as pessoas não têm grande habilidade nesse tipo de situação...". E1</p> <p>"... qual é o ganho da empresa né o que vou te que investir - essas coisas e vou tomar a minha decisão...". E8</p> <p>"... tem que analisar pelo o lado viável né...". E9</p>	<p>A auto-estima é percebida como uma característica do perfil de cada gestor.</p>
Desejo de autonomia	<p>"... o tradicional é o chefe mandar esse é o tradicional - eu penso que é assim - faz assim e acabou – nas - nas empresas em que eu vejo é – as empresas menores elas tem mais essa pratica... quem cuida disso sou eu - mas a equipe poderia opinar a respeito disso." E1</p>	<p>Tradicionalmente o gestor possui autonomia para resolver todas as situações.</p>

Auto-estima	<p>“... também tem diferentes personalidades né...” E3</p> <p>“... em geral a maioria leva na esportiva e como as pessoas já tão acostumadas - as outras né já sabem que a pessoa é assim e vai querer defender seu ponto de vista...” E3</p> <p>“... conflitos sempre existe - faz parte do mundo organizacional trabalhar com pessoas é administrar conflitos né...” E4</p> <p>“... trabalhar com pessoas é um pouco complicado né...” E6</p> <p>“... teoricamente né é aquele que tiver um argumento mais forte né...” E7</p>	A existência de conflitos existe porque há personalidades diferentes nos gestores.
Desejo de desenvolvimento	<p>“... nós estamos engatinhando tá ... tem gerenciamento de projetos não é tão detalhado como eu queria né...” E1</p>	Consciência de melhorar os processos organizacionais.
desafios	<p>“... da total liberdade desde que – discuta com ele no caso né mas é bem – bem tranquilo mesmo ele da bastante liberdade pra gente”. E7</p>	Execução das atividades inovadoras.
Desejo de autonomia	<p>“... vamos supor que um projeto - um projeto determinado tenha três opções – sabe - a b ou c maneiras de fazer né – aquilo realmente sobe e quem define é o diretor – normalmente é assim...”. E5</p>	O poder de autonomia é do gestor em quase todas as

	<p>“... mas como existe a hierarquia - a gente busca resolver...” E1</p> <p>“... Não são resolvidos vai cada um pra um lado...” E5</p> <p>“... normalmente entre engenheiros – tudo – tem conflito - cada um tem seu ponto de vista é muito difícil do você convencê-los... é muito sadio porque cada um tem um ponto de vista diferente” E8</p> <p>“... como as pessoas tem um conhecimento - de experiência diversas - então as vezes cê pode no primeiro momento entender que aquilo é o melhor dos mundos né...” E9</p> <p>“Existem alguns conflitos sim - quando temos decisões a serem tomadas - mas esses conflitos são resolvidos no grupo - e quando não chegamos a um denominador - vai pra diretoria resolver – e - tomar a decisão – que ela achar mais conveniente”. E10</p>	<p>situações de conflitos. Embora em tudo haja a democracia.</p>
--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------

**Quadro 23: Significado dos discursos na categoria afetiva – etapa integração**

Fonte: Dados primários

**CATEGORIA COGNITIVA - ETAPA INTEGRAÇÃO**

<b>Fatores da motivação</b>	<b>Discursos dos entrevistados</b>	<b>Unidade de Significado</b>
Experiência de competência	<p>“... quando tem algum novo projeto pra fazer em geral pegam as pessoas mais experientes... claro que a gerencia acaba tendo a palavra final assim né – mais é julgado na verdade por esse estudo ou sugestões que foram dados pela gente...” E3</p> <p>“... basicamente ele é o orientador né - tem o gerente - o chefe - o líder e também o orientador aqui”. E5</p> <p>“... e tem outras áreas que não a gente né a gente há uma discussão em grupos que são técnicas são brainstorming né – e o negocio flui tal e (...) – o objetivo final que é o melhor produto a melhor solução melhor critério...” E4</p> <p>“... geralmente é uma democracia – né grandes partes das vezes é uma democracia - se todos acham que aquilo ali é melhor pra todo mundo - então automaticamente é – é feito pela democracia”. E6</p> <p>“A decisão é do grupo”. E7</p> <p>“Consenso – né é tomado em consenso - sempre tomando cuidado de avaliar o que que a empresa tem real condição de</p>	A aprendizagem ocorre através das experiências vividas.

	<i>de – de realizar né...” E9</i>	
	<i>“... a gente participa bem ativamente no planejamento da área - a gente tem – total liberdade de propor nossos projetos e – melhorar os nossos processos - ele da total liberdade desde que – discuta com ele no caso né mas é bem – bem tranquilo mesmo ele da bastante liberdade pra gente”. E7</i>	
Desenvolvimento de habilidades	<i>“... nós estamos engatinhando tá... tem gerenciamento de projetos não é tão detalhado como eu queria né...” E1</i>	Busca constante de conhecer a tecnologia para desenvolver os projetos.
Domínio do conhecimento	<i>“... como as pessoas tem um conhecimento - de experiência diversas - então as vezes cê pode no primeiro momento entender que aquilo é o melhor dos mundos né...” E9</i>	As pessoas possuem muito conhecimento na área. Sendo assim, muitas decisões são tomadas em função do domínio do conhecimento do grupo.

**Quadro 24: Significado dos discursos na categoria cognitiva – etapa integração**

Fonte: Dados primários

<b>CATEGORIA SOCIAL - ETAPA INTEGRAÇÃO</b>		
<b>Fatores da motivação</b>	<b>Discursos dos entrevistados</b>	<b>Unidade de Significado</b>
Percepção do líder	<p>“... a técnica de vamos juntar e vamos convencer as pessoas que vencerem e justificar pra elas o porque aquele motivo da tomada decisão - e ate mudar a decisão...” E1</p> <p>“... reuni com o supervisor – e ele sempre da a resposta final – é vê se tem coerência ou não...” E2</p> <p>“... quando tem algum novo projeto pra fazer em geral pegam as pessoas mais experientes... claro que a gerencia acaba tendo a palavra final assim né – mais é julgado na verdade por esse estudo ou sugestões que foram dados pela gente...” E3</p> <p>“... basicamente ele é o orientador né - tem o gerente - o chefe - o líder e também o orientador aqui”. E5</p>	<p>A percepção do líder é extremamente importante na tomada de decisão. O líder mantém uma postura de decisão final.</p>
Participação	<p>“... então foi uma forma participativa ... motivou a nossa equipe que fez parte lá de uma decisão de alto nível né”. E1</p> <p>“Consenso – né é tomado em consenso - sempre tomando cuidado de avaliar o que que a empresa tem real condição de</p>	<p>Motivação para executar as atividades porque participam de todo o processo e decisões importantes na empresa.</p>

	<p>de – de realizar né...” E9</p> <p>“... geralmente é uma democracia – né grandes partes das vezes é uma democracia - se todos acham que aquilo ali é melhor pra todo mundo - então automaticamente é – é feito pela democracia”. E6</p> <p>“... a gente – tenta resolver – dialogando às vezes assim – de operacional pra operacional...” E2</p> <p>“... quando você faz uma administração participativa - se obriga a compartilhar porque que cê tomou aquela decisão e aí e você se expõe também né...” E1</p> <p>“... a gente participa bem ativamente no planejamento da área...” E7</p> <p>“... vamos supor que um projeto - um projeto determinado tenha três opções – sabe - a b ou c maneiras de fazer né – aquilo realmente sabe e quem define é o diretor – normalmente é assim...” E5</p> <p>“A decisão é do grupo”. E7</p>	
Afiliação	<p>“... a técnica de vamos juntar e vamos convencer as pessoas que vencerem e justificar pra elas o porque aquele motivo da tomada decisão - e ate mudar a decisão...” E1</p>	<p>O grupo incorpora as idéias e se reúnem para discutir as decisões.</p>

	<p>“... desenvolvedores - que tem dificuldades em documentar o que esta fazendo - e ai depois disso – acaba dificultando né o processo mais a frente...” E4</p>	
<p>Acetiação pessoal</p>	<p>“... Não são resolvidos vai cada um pra um lado...” E5</p> <p>“... entendimento de que aquilo ali não é o melhor pra pra pra área e consenso...” E9</p>	<p>Em alguns casos, os conflitos não são resolvidos e o grupo aceita a situação.</p>

**Quadro 25: Significado dos discursos na categoria social – etapa integração**

Fonte: Dados primários

<p><b>CATEGORIA AFETIVA - ETAPA INSTITUCIONALIZAÇÃO</b></p>		
<p><b>Fatores da motivação</b></p>	<p><b>Discursos dos entrevistados</b></p>	<p><b>Unidade de Significado</b></p>
<p>Desejo de desenvolvimento</p>	<p>“... é todos os trabalhos que a gente faz - a gente registra - então a pessoa tem – tem condições de – digamos assim de – rever – aprender - entender né todos os trabalhos imaginados - tem que ta tudo registrado né – registrado através desse documento...” E7</p> <p>“... nos pegamos diversos processos internos e começamos a criar softwares pra gente ta gerenciando...” E1</p> <p>“... o sistema é bem complexo tem bastante detalhe né – mas</p>	<p>A organização desenvolve software que gera mudança organizacional. A organização faz força para que a aprendizagem fique institucionalizada na organização.</p>

	<p>ta ali no sistema armazenado – só que tem que ta conhecendo o produto...” E2</p> <p>“... fica tudo documentado na intranet ou na WILK ... tudo que foi feito no projeto fica institucionalizado nesses documentos que a gente gera...” E3</p> <p>“... tem a ferramenta ... então tudo é registrado lá... Fica – todinho tem controle de documentações tem – parte da documentação tem – o ambiente que você registra ou – o histórico dele “ E5</p> <p>“Tudo fica armazenado em sistemas e documentos – esses sistemas e documentos fazem parte da nossa rotina – precisamos de tudo muito organizado. E10</p> <p>“... O grande desafio – assim pessoal - ate uma ate o que me motiva digamos assim né a – a trazer pra empresa de novidade né é a fazer a tentar ligar essa visão acadêmica né é – ate pela questão da própria formação né conseguir fazer essa ligação entra a academia e a empresa né...” E7</p> <p>“... então o desafio maior da organização como ela ta numa área de tecnologia né – é o grande desafio é acompanhar né é – acompanhar a tecnologia é – digamos acompanhar as tendências de mercado...” E7</p> <p>“... é competir – a competitividade é muito grande os – os competidores ... jogam sujo né - hoje a gente tem interferência mundial né - tem a china - tem os Estados</p>	
--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

	<p><i>Unidos e a gente compete com esse tipo de mercado é muito difícil...” E8</i></p> <p><i>“... através daquele documento que eu falei que é um documento oficial a gente chama de pena – onde você escreve toda a linha do projeto – as características - se tinha algum tipo de documento anexo...” E9</i></p>	
<p><b>Desafios</b></p>	<p><i>“... todos os dias – imagina - cento e poucas pessoas criando - só criando - as pessoas vão criando todo dia - nessa hora tem mais de cento e dez pessoas ali criando novos software - isso tem que ser disseminado para outras pessoas - enfrentando mudanças - desafio o tempo todo...” E1</i></p> <p><i>“... a gente trabalha com tecnologia ... se você não evolui cê ta fora do mercado – então isso se traduz pras pessoas - se as pessoas também não é – estiverem abertas para novos conhecimentos – ta todo mundo fora do mercado...” E4</i></p> <p><i>“... cada semestre cê muda o que você ta – cê muda pra uma coisa nova – isso na verdade é uma característica da – é uma característica do nosso trabalho então a gente lida normal com isso sem problema nenhum”. E8</i></p> <p><i>“... constantemente vivemos buscando desafios aqui – essa é nossa rotina diária ... vivemos sempre em busca das melhores opções - temos sempre que estar correndo atrás do novo - aprendendo coisas novas.” E10</i></p>	<p>Desejo de desenvolver conhecimentos constantemente na área de tecnologia. Aprendem constantemente, o tempo todo, seja sozinho ou em grupo. É desafio o tempo todo.</p>

	<p>“... os desafios eles são muito avaliados né – nem sempre a empresa ta disposta a arriscar em coisas – porque elas são muito complexas né - e na nossa área que os clientes são – muito exigentes e os concorrentes muito audazes né - então você tem que ter muito cuidado pra queimar - coisas erradas é muito fácil – mais de modo geral esse desafio existe né - sempre custa alto esse é o nosso papel...” E9</p> <p>“... desafio aqui na Empresa é uma coisa que acontece todo dia... ela investe em desafio - ela investe em coisas novas que outras empresas não tem...” E6</p> <p>“... se alguém me passa uma tarefa pra fazer mesmo que eu que eu - que eu ache que eu não seja capaz – que eu não esteja apta pra ta fazendo aquela tarefa naquele momento – eu vo fazer – vou procurar fazer o melhor possível...” E2</p> <p>“... O grande desafio – assim pessoal - ate uma ate o que me motiva digamos assim né a – a trazer pra empresa de novidade né é a fazer a tentar ligar essa visão acadêmica né é – até pela questão da própria formação né conseguir fazer essa ligação entra a academia e a empresa né...” E7</p>	
<p>Desejo de exploração das situações</p>	<p>“... se alguém me passa uma tarefa pra fazer mesmo que eu que eu - que eu ache que eu não seja capaz – que eu não esteja apta pra ta fazendo aquela tarefa naquele momento – eu vo fazer – vou procurar fazer o melhor possível...” E2</p>	<p>Desejo intrínseco que as pessoas possuem para aprender novas atividades, para explorar as novas situações.</p>

**Quadro 26: Significado dos discursos na categoria afetiva – etapa institucionalização**

Fonte: Dados primários

**CATEGORIA COGNITIVA - ETAPA INSTITUCIONALIZAÇÃO**

<b>Fatores da motivação</b>	<b>Discursos dos entrevistados</b>	<b>Unidade de Significado</b>
Domínio do conhecimento	<p>“... desenvolvimento de software tem toda a parte de documentação né ... nós controlamos tudo isso e guardamos né - muito bem - toda essa documentação...” E1</p> <p>“... a pessoa desenvolveu uma solução a solução funcionou ta ok – não ta ok - mas tem que vê o seguinte se ta documentado ou seja se ele sai como é que a gente vai dar suporte naquilo ali – se é + como é que foi a sistemática – como é que foi a sistemática pra ele desenvolver aquela – aquela função – é – então existe algumas ferramentas colaborativas de – que hoje se utiliza pra garantir – é – então tipo – a documentação é uma etapa do programa do desenvolvimento...” E4</p>	Domínio do conhecimento através da institucionalização da aprendizagem, pois tudo fica armazenado ou através de sistemas de informação ou através de documentação.
Desenvolvimento de habilidades	<p>“... todos os dias – imagina - cento e poucas pessoas criando - só criando - as pessoas vão criando todo dia - nessa hora tem mais de cento e dez pessoas ali criando novos software...” E1</p> <p>“...vivemos sempre em busca das melhores opções - temos sempre que estar correndo atrás do novo - aprendendo</p>	A organização proporciona o desenvolvimento da aprendizagem através das estratégias de desenvolvimento de novas tecnologias.

	<i>coisas novas.” E10</i>	
Diversidade da aprendizagem	<p><i>“... a demanda é grande pra nossa área de desenvolvimento então se não tiver a questão pró-ativa – é - se perde todo...” E7</i></p> <p><i>“... a gente trabalha com tecnologia ... se você não evolui cê ta fora do mercado – então isso se traduz pras pessoas - se as pessoas também não é – estiverem abertas para novos conhecimentos – ta todo mundo fora do mercado...” E4</i></p>	<p>A organização percebe a necessidade dos indivíduos diversificarem a aprendizagem e estando sempre aberto para o conhecimento como garantia de sobrevivência.</p>

**Quadro 27: Significado dos discursos na categoria cognitiva – etapa institucionalização**

Fonte: Dados primários

<b>CATEGORIA SOCIAL - ETAPA INSTITUCIONALIZAÇÃO</b>		
<b>Fatores da motivação</b>	<b>Discursos dos entrevistados</b>	<b>Unidade de Significado</b>
- Participação	<i>“... nos pegamos diversos processos internos e começamos a criar...” E1</i>	Há interesses de todos, da organização e dos indivíduos em participarem dos processos de criação dos projetos.

Afiliação	<p>“... você tem que transmitir isso pros outros que vão usar – então constantemente tem desafio...” E1</p> <p>“... ela investi separadamente em setores – entendeu - eu acho que ela deveria investi talvez numa numa – em algo pra que os setores sejam mais integrados - pra que haja uma visão um pouco mais ampla do que acontece nos outros setores...” E8</p>	Disseminação do conhecimento para os indivíduos.
-----------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------

**Quadro 28: Significado dos discursos na categoria social – etapa institucionalização.**

Fonte: Dados primários

Após a análise dos significados, buscou-se, a seguir, reformular os fatores motivacionais nas categorias dentro de cada etapa de aprendizagem organizacional, com o propósito de apresentar o cumprimento dos objetivos propostos neste trabalho.

#### 4.7 CATEGORIAS E REFORMULAÇÃO DOS FATORES DA MOTIVAÇÃO NAS ETAPAS DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Ao estabelecer o traslado das categorias motivacionais para as etapas de aprendizagem organizacional, conseguimos adequar e reformular, no quadro 29, os fatores motivacionais encontrados dentro de cada categoria, inseridas nas etapas de aprendizagem organizacional.

Etapas da Aprendizagem Organizacional	Categorias e Fatores da Motivação		
	Categoria Afetiva	Categoria Cognitiva	Categoria Social
<b>INTUIÇÃO</b> (Indivíduo)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desejo de desenvolvimento</li> <li>- Curiosidade</li> <li>- Desejo de exploração das situações</li> <li>- Desejo de autonomia</li> <li>- Desafios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desenvolvimento de habilidades</li> <li>- Domínio do conhecimento</li> <li>- Desenvolvimento de atitudes</li> <li>- Diversidade da aprendizagem</li> <li>- Experiência de competência</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reconhecimento</li> <li>- Participação</li> <li>- Afiliação</li> <li>- Percepção do líder</li> </ul>
<b>INTERPRETAÇÃO</b> (Indivíduo/grupo)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desejo de exploração da situação</li> <li>- Desejo de autonomia</li> <li>- Desejo de desenvolvimento</li> <li>- Preservação do eu</li> <li>- Envolvimento emocional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diversidade da aprendizagem</li> <li>- Domínio do conhecimento</li> <li>- Desenvolvimento de habilidades</li> <li>- Desenvolvimento de atitudes</li> <li>- Objetivos pessoais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Afiliação</li> <li>- Participação</li> <li>- Prazer de estar com os outros</li> <li>- Aceitação pessoal</li> </ul>
<b>INTEGRAÇÃO</b> (Indivíduo/grupo)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Preservação do eu</li> <li>- Desejo de autonomia</li> <li>- Desejo de desenvolvimento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Experiência de competência</li> <li>- Desenvolvimento de habilidade</li> <li>- Domínio do conhecimento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Percepção do líder</li> <li>- Participação</li> <li>- Afiliação</li> <li>- Aceitação pessoal</li> </ul>

	- Desafios - Auto-estima		
<b>INSTITUCIONALIZAÇÃO</b> <b>(Organização)</b>	- Desejo de desenvolvimento - Desafios - Desejo de exploração das situações	- Domínio do conhecimento - Desenvolvimento de habilidades - Diversidade da aprendizagem	- Participação - Afiliação

**Quadro 29: Categorias e fatores da motivação na aprendizagem organizacional**

Fonte: Dados primários

Na **etapa intuição**, notamos que aparecem com maior intensidade os fatores da **categoria cognitiva**. A categoria social apresentou baixa ênfase se compararmos com a categoria cognitiva e a afetiva. O que pode justificar é o fato de os indivíduos se sentirem automotivados para desempenhar as atividades, bem como desenvolver conhecimentos.

Na **etapa interpretação**, novamente os fatores da **categoria cognitiva** se destacam das demais categorias. O grupo percebe constantemente a necessidade de desenvolvimento. Embora nesta etapa apareçam também com bastante ênfase os fatores da categoria afetiva.

Na **etapa integração**, percebemos maior ênfase sobre os fatores da categoria **afetiva**. Este fato pode ser justificado pela dificuldade apresentada nos discursos das pessoas de disseminarem o conhecimento para o grupo.

Na **etapa institucionalização** apareceram com a mesma ênfase, os fatores da **categoria afetiva e da categoria cognitiva**. Os fatores da categoria social apresentam baixa relevância nesta etapa. O fator desafio é observado com bastante ênfase justamente pelo motivo de a organização estar sempre desafiando o mercado em que atua. Busca constantemente o desenvolvimento dos indivíduos que nela atuam.

Por fim, percebemos através da interpretação do material que o desejo de desenvolvimento, na **categoria afetiva**, aparece em todas as etapas de aprendizagem o que pressupõe que os indivíduos possuem motivação intrínseca

para buscar o conhecimento. O desenvolvimento de habilidades, o domínio do conhecimento e diversidade de aprendizagem, na **categoria cognitiva**, e a participação e a afiliação, na **categoria social** também aparecem em todas as etapas de aprendizagem.

## 5 CONCLUSÕES E SUGESTÕES

A natureza complexa, multifacetada e multidisciplinar que abrange a literatura acerca dos temas cognição, aprendizagem e motivação mostrou a relevância de desenvolver estudos metodológicos e epistemológicos no nível organizacional. Os diversos níveis de análise apresentados mostraram, em síntese, que a cognição, a aprendizagem e a motivação englobam os indivíduos, o grupo e a organização em variados contextos.

A teoria que incorporou a cognição às organizações enfocou o conhecimento como reflexo do processamento das informações consoantes ao ambiente organizacional. Pelo seu caráter dinâmico, consideramos que a base para o conhecimento emerge a partir de percepções e é construído em decorrência do relacionamento entre os indivíduos, sendo dependente das características individuais. Conseqüentemente, em decorrência da análise da literatura que envolve a aprendizagem organizacional, evidências confirmaram que ela é um processo dinâmico e que engloba vários níveis. Percebemos que buscar o aprendizado é favorecer o desenvolvimento dos indivíduos, pois a aprendizagem pode beneficiar e explorar a troca de experiência e conhecimento, tanto no nível individual quanto entre os grupos de pessoas.

Conforme os autores pesquisados durante o percurso teórico, os indivíduos, quando motivados a buscar, bem como a compartilhar novos conhecimentos sobre diversos enfoques, podem ser considerados mais atrativos para a organização. Tal argumento justificou a importância de buscar a compreensão da complexa concepção do fenômeno motivacional entrelaçado com a aprendizagem organizacional no setor de tecnologia. Genericamente, os autores relacionaram o fenômeno motivacional com as necessidades específicas e de origem intrínseca, que pode estar associada a algumas questões pontuais, tais como: a necessidade fisiológica, afetiva, cognitiva, social, a de valorização, entre outras. Essas necessidades parecem ser fundamentais para que os indivíduos se sintam motivados a adotar alguns padrões de comportamento na busca da satisfação pessoal.

Em decorrência do aprofundamento teórico, buscamos aproximar a epistemologia que envolve os temas em questão com a finalidade de estabelecer o

translado das categorias afetivas, cognitivas e sociais da motivação para as etapas de aprendizagem organizacional, considerando a articulação da motivação na aprendizagem organizacional. Há percepções de que, para aprender, é necessário haver o desejo intrínseco para desenvolver o conhecimento. A relação intrínseca da motivação é justamente devido ao fato de ela ser a energia que direciona os indivíduos para a ação, por isso torna-se indispensável a sua articulação com a aprendizagem organizacional em uma empresa de tecnologia em que há evidências de que os indivíduos deste setor buscam constantemente a aprendizagem como um desafio. Dialogando sobre a motivação para a aprendizagem, um dos entrevistados da pesquisa assumiu que alguns indivíduos até transferem a aprendizagem para o grupo, porém quem aprende é o indivíduo através dos desafios do dia-a-dia e pelo meio de suas vivências. Sendo assim, percebemos o processo não dicotômico dos aspectos cognitivos com a motivação, pois a afetividade e as emoções influenciam diretamente em todo o cenário do conhecimento.

Do ponto de vista teórico, percebemos ainda que este trabalho contribuiu para o desenvolvimento do conhecimento que cerca o tema em questão, principalmente trazendo relevâncias teórico-empíricas no cenário brasileiro, tendo em vista a escassez de estudos metodológicos e epistemológicos sobre a motivação na aprendizagem organizacional em organizações de tecnologia. O tema deste estudo participa da vida dos indivíduos nas organizações, e por esse motivo, esperamos que o estudo possa contribuir para a formação e adequação das estratégias de aprendizagem no meio organizacional.

Considerando o objeto deste estudo – a motivação na aprendizagem organizacional -, buscou-se colher dados empíricos por meio de entrevistas em profundidade com gestores e participantes de projetos de desenvolvimento de software de uma empresa de Tecnologia de Florianópolis/SC, com a finalidade de compreender como se manifestam as categorias e os fatores da motivação na aprendizagem organizacional. A partir da categorização deste estudo, foi realizada a análise do material empírico, bem como a articulação das abordagens teóricas. O uso da pesquisa qualitativa foi importante porque propiciou aos entrevistados a oportunidade de discursarem sobre os fatores questionados e porque permitiu que a pesquisadora desenvolvesse *insights* sobre o fenômeno que estava sendo investigado, além de examinar com precisão as falas dos entrevistados mesmo após as transcrições das entrevistas.

Nesse sentido, Lincoln e Guba (2006) ao interpretar a voz e a reflexividade, esclarecem que a voz representa a oportunidade dos entrevistados da pesquisa de discutir sobre eles próprios. Já a reflexividade é considerada como um processo no qual o pesquisador reflete criticamente sobre os indivíduos enquanto instrumentos participantes da pesquisa. Faz parte de uma experiência de conhecer o indivíduo dentro dos processos da pesquisa que foi realizada.

Os resultados da pesquisa nos fizeram refletir sobre as etapas de aprendizagem organizacional inseridas no contexto motivacional. Na etapa *intuição*, observou-se que vários entrevistados demonstraram que as bases para a geração de novas idéias surgem quando os indivíduos buscam, a partir do monitoramento do ambiente interno e externo, as necessidades que são fundamentais para o bom desenvolvimento de projetos de software. Outro aspecto percebido a todos os entrevistados refere-se ao desejo que os indivíduos possuem para o aprendizado, pois a adaptabilidade a mudanças e os desafios impostos por esse segmento de mercado revelam que essas características são essenciais aos indivíduos da empresa. Os fatores motivacionais apareceram com bastante ênfase durante toda a etapa *intuição* e em todas as falas dos entrevistados. Os fatores da categoria cognitiva apareceram com mais evidência nesta etapa pelo fato de a motivação intrínseca para o conhecimento ser apresentada pelos indivíduos.

Na etapa *interpretação*, percebemos que a organização utiliza alguns métodos para transferir a aprendizagem do indivíduo para o grupo. O processo se dá através de conversas e reuniões em que os indivíduos multiplicam o conhecimento para o grupo no dia-a-dia. Em alguns momentos, nos discursos dos entrevistados, notou-se uma preocupação da organização em relação aos processos de aprendizagem. Transpareceu-nos, através dos discursos de alguns entrevistados, que os profissionais da organização de tecnologia são altamente técnicos na sua função, por vezes demonstrando insegurança ao transmitir o conhecimento ao grupo, e dessa forma, alguns acabam monopolizando, algumas vezes, parte do conhecimento adquirido individualmente. Entretanto, percebemos que isso pode ser característica de personalidade de indivíduos que trabalham com tecnologia. A partir disso, nesta etapa, encontramos uma forte ênfase nos fatores da categoria cognitiva, em que mais uma vez os indivíduos possuem motivação para o conhecimento.

Na etapa *integração*, compreendemos que os fatores da categoria afetiva se sobressaíram e houve pouca ênfase da categoria social. Concernente a este fato,

podemos justificar registrando a dificuldade evidenciada em alguns discursos dos indivíduos da área tecnológica em disseminar o conhecimento para o grupo.

Na etapa *institucionalização*, surgiram com a mesma intensidade os fatores da categoria afetiva e da categoria cognitiva. A organização busca institucionalizar a aprendizagem através de sistemas geradores de mudança e documentos. Os fatores da categoria social apresentaram baixa relevância nesta etapa. O fator desafio foi percebido com bastante frequência pelo fato de a empresa de tecnologia buscar sempre o desafio.

Conforme a análise interpretativa dos discursos apresentados, é possível reconhecer que a empresa possui alguns métodos de transferência da aprendizagem do indivíduo para o grupo, seja através de conversas, reuniões e o que eles chamam de treinamento, que é a socialização, a multiplicação das informações adquiridas no dia-a-dia individualmente para o grupo. Cabe salientar que a empresa possui profissionais com sólidas experiências no ramo de tecnologia e percebeu-se, subjetivamente, a partir do discurso de alguns entrevistados, que há uma constante preocupação dos gestores no processo de aprendizagem, pois ficou claro, em alguns momentos, que é característica dos profissionais atuantes neste segmento a internalização de informações, retendo o conhecimento adquirido individualmente.

Reafirmamos, a partir da reflexão das entrevistas, a importância dos fatores motivacionais intrínsecos do indivíduo em todo o processo de aprendizagem organizacional. Revelando as dificuldades de equacionar a clássica dicotomia entre o indivíduo e a organização, verificamos que o grande desafio para a organização é compreender a forma que ocorre a aprendizagem no indivíduo e de que maneira ela é multiplicada e institucionalizada na organização. Os discursos demonstraram que existem mecanismos organizacionais para que a aprendizagem fique institucionalizada, porém observamos que em decorrência da personalidade individual, nem sempre ela se institucionaliza, fato que pode ser considerado comum nas organizações.

Outro aspecto que merece destaque nos resultados da pesquisa é a percepção de que a organização parece entender que o processo de aprendizagem se dá também através das vivências passadas, e que somente é aprimorado no presente. No primeiro momento, a aprendizagem é analisada individualmente: o indivíduo assimila uma nova atividade, um novo dado, reflete e logo toma a ação de

transferir aos demais. Porém, por meio dos discursos, tornou-se possível perceber outras características dos indivíduos do segmento estudado: os indivíduos que trabalham com tecnologia são motivados para a aprendizagem; estão sempre buscando novidades e sempre trabalhando com novos desafios, com isso, compreendemos a existência de fatores relacionados à motivação intrínseca. Godoi (2001), em seus estudos, concluiu que a motivação para a aprendizagem tem um objeto cognitivo, um substrato pulsional e uma finalidade social. Neste estudo, a percepção sobre os resultados nos conduz a uma reflexão de que, podemos reafirmar que no segmento de tecnologia, a motivação para a aprendizagem organizacional também se concentra em um objetivo cognitivo e em um substrato afetivo, porém percebemos que a finalidade social possui menos ênfase devido às deficiências apresentadas na aprendizagem organizacional e a resistência de alguns indivíduos.

Em relação aos objetivos dessa pesquisa, consignamos que os mesmos foram alcançados, pois no quadro reformulação dos fatores da motivação na aprendizagem organizacional produzido neste trabalho, conseguimos estabelecer o traslado das categorias e dos fatores da motivação para a aprendizagem organizacional, buscando simular o resultado da construção teórica interligada à análise interpretativa dos discursos nas etapas específicas de aprendizagem organizacional. Ao refletir sobre as limitações encontradas durante o percurso da pesquisa, percebemos a complexa articulação das categorias motivacionais nas etapas de aprendizagem organizacional.

O estudo considerou uma perspectiva multinível, porém, apesar da motivação na aprendizagem organizacional estar inserida no campo social, entendemos que ela é, por vezes, considerada a última finalidade dos aspectos motivacionais no setor de tecnologia. A essência da aprendizagem se concentra no indivíduo e é através dele que a organização aprende. Os fatores motivacionais identificados neste estudo são de origem intrínseca e embora os fatores motivacionais sejam os mesmos e se repitam em todas as etapas de aprendizagem organizacional, que vai desde o indivíduo até a organização, não nos detemos em diferenciá-los porque em todas as etapas de aprendizagem organizacional percebemos a existência da relação de equidade e convivência entre os indivíduos e a organização consoante ao objeto de conhecimento e ao desejo do conhecimento, que se constituem em dois lados da mesma moeda.

Por fim, a experiência empírica contribuiu para explorar alguns temas que podem ficar como sugestões para próximos estudos com a finalidade de ampliar o tema em questão, preferencialmente no âmbito do Brasil, na medida em que foi constatada insuficiência de produção científica:

- a) desenvolvimento de estudos com design quantitativo: construção de hipóteses a partir dos fatores da motivação em cada etapa da aprendizagem;
- b) reformulação do construto "motivação na aprendizagem organizacional": direcionamento do referencial teórico para o conceito de "motivação em organização aprendiz" e desenho do estudo em uma organização com características de aprendiz;
- c) estudo dos fatores da resistência em cada etapa da aprendizagem organizacional e;
- d) estudo dos fatores que causam deficiências na aprendizagem organizacional.

## REFERÊNCIAS

- ABBAD, G. S.; BORGES-ANDRADE, J. E. In: ZANELLI, J. C. BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.
- ABREU, M. V. **Cinco ensaios sobre a motivação**. Coimbra: Livraria Almedina, 1988.
- AGUIAR, M. A. F. **Psicologia aplicada à administração: uma abordagem interdisciplinar**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- ALONSO, L. H. **La mirada cualitativa en sociología**. Madrid: Fundamentos, 1998.
- ANDRADE, L. C. C. I. Teoria e prática das organizações de aprendizagem: Barreiras, oportunidades e resultados. **Revista Brasileira de Administração**, São Paulo, n. 43, p. 16-22, dez. 2003.
- ANGELONI, M. T. **Organizações do conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologias**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- ANTONACOPOULOU, E.; CHIVA, R. The Social Complexity of Organizational Learning: The Dynamics of Learning and Organizing. **Management Learning**, v.38, n.277, p. 277-295, 2007.
- ANTONACOPOULOU, E. Desenvolvendo Gerentes Aprendizes Dentro de Organizações de Aprendizagem. In: SMITH, E. M.; BURGOYNE, J.; ARAUJO, L. (coord). **Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática**. São Paulo: Atlas, 2001.
- ANTONELLO, C. S. A metamorfose da aprendizagem organizacional: uma revisão crítica. In: RUAS, R.; ANTONELLO, C.S.; BOFF, L.H. (orgs). **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- ANTONELLO, C. S. Estudo dos métodos e posicionamento epistemológico na pesquisa de aprendizagem organizacional, competências e gestão do conhecimento. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, XXVI, 2002, Rio de Janeiro/RJ. **Anais...** Rio de Janeiro/RJ: ANPAD, 2002.

ANTONELLO, C. S. As formas de aprendizagem utilizadas por gestores no desenvolvimento de competências. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, XXVIII, 2004, Rio de Janeiro/RJ. **Anais...** Rio de Janeiro/RJ: ANPAD, 2004.

ANTONELLO, C. S. Significado do trabalho e espaço organizacional: elementos facilitadores de aprendizagem nas organizações. In: IV ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD, IV, 2006, Rio de Janeiro/RJ, **Anais...** Rio de Janeiro/RJ: ENEO, 2006.

ANTONELLO, C.S; GODOY, A.S. A Encruzilhada da aprendizagem organizacional: uma visão multiparadigmática. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, XXI, 2007, Rio de Janeiro/RJ. **Anais...** Rio de Janeiro/RJ: ANPAD, 2007.

ARAUJO, L.; EASTERBY-SMITH, M. E. Aprendizagem organizacional: oportunidades e debates atuais. In: SMITH, E. M.; BURGOYNE, J.; ARAUJO, L. (coord). **Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática.** São Paulo: Atlas, 2001.

ARCHER, E. A. O mito da motivação. In: BERGAMINI, C. W.; CODA, R. (orgs). **Psicodinâmica da vida organizacional.** São Paulo: Atlas, 1997, p. 23-46.

ARGYRIS, C.; SCHON, D. **Organization learning: a theory of action perspective.** Reading, MA: Addison-Wesley, 1978.

ARGYRIS, C. **On organization learning.** 2. ed. Oxford: Blackwell, 1999.

ARGYRIS, C. **Enfrentando defesas empresariais: facilitando o aprendizado organizacional.** Rio de Janeiro: Campus, 1992.

ARGYRIS, C.; SCHON, D. A. **Organizational learning ii: theory, method and practice.** [S. I.]: Addison-Wesley, 1996.

ARTHUR, J. B.; AIMA-SMITH, L. Gainsharing and organizational learning: an analysis of employee suggestions over time. **Academy of Management Journal**, n. 44, v. 4, 2002.

BAPUJI, H.; CROSSAN, M. From questions to answers: reviewing organizational learning research. **Management Learning.** v. 35, v. 4, 2004.

BARROS, J. H. **Freud e Piaget: afectividade e inteligência**. Porto: Edições Jornal de Psicologia, 1991.

BASTOS, A. V. B. Cognição e ação nas organizações. In: DAVEL, E.; VERGARA, S. C. (orgs). **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001.

BASTOS, A. V. B. Organização e cognição como campo de estudo: explorando a relação indivíduo - organização em uma perspectiva cognitivista. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, XXIV, 2000, Rio de Janeiro/RJ. **Anais...** Rio de Janeiro/RJ: ANPAD, 2000.

BASTOS, A.V.B.; GONDIM, G.M.S.; LOIOLA, E.; MENEZEZ, G.I.; NAVIO, V.L.R. Aprendizagem organizacional versus organizações que aprendem: características e desafios que cercam essas duas abordagens de pesquisa. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 2, 2002, Rio de Janeiro/RJ. **Anais...** Rio de Janeiro/RJ: Observatório da Realidade Organizacional: PROPAD/UFPE: ANPAD, 2002.

BASTOS, A. V. B.; BORGES-ANDRADE, J. E. Nota técnica: cognição e ação: o ator ocupa a cena nos estudos organizacionais. In: CALDAS, M.; FACHIN, R.; FISCHER, T. (orgs). **Handbook de estudos organizacionais: ação e análise organizacional**. São Paulo: Atlas, 2004.

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

BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BERGAMINI, C. W. Motivação: mitos, crenças e mal-entendidos. In: BERGAMINI, C. W.; CODA, R. (orgs). **Psicodinâmica da vida organizacional**. São Paulo: Atlas, 1997, p. 69-92.

BITENCOURT, C. **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

BOFF, L. H. **Processo cognitivo de trabalho de conhecimento: um estudo exploratório sobre o uso da informação no ambiente de análise de investimentos**. 2000. 218f. Tese (Doutorado). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2000.

BOUCKENOOGHE, D.; VANDERHEYDEN, K.; MESTDAGH, S.; LAETHEM, S. V. Cognitive Motivation Correlates of Coping Style in Decisional Conflict. **The Journal of Psychology**, v. 141, n. 6, p. 605–625, 2007.

BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1997.

BREWER, W. F. Schemas versus mental models in human memory. **Modelling cognition**. P. Morris. New York: Wiley, 1987.

BROWN, G.; YULE, G. **Análisis del discurso**. Madrid: Visor Libros, 1993.

CAUDRON, S. O que motiva os empregados. **HSM Management**, São Paulo: v.1, n.1, p.82-86, 1997.

CAVEDON, N. R.; LENGER, J. B. Desconstruindo temas e estratégias da administração moderna: uma leitura pós-moderna do mundo de Dilbert. In: CAVEDON, N. R. LENGER, J. F. B. (orgs). **Pós-modernidade e etnografia nas organizações**. Santa Cruz do Sul: Edunisc, 2005.

CODA, R. Pesquisa de clima organizacional e gestão estratégica de recursos humanos. In: BERGAMINI, C. W.; CODA, R. (orgs). **Psicodinâmica da vida organizacional**. São Paulo: Atlas, 1997.

CROSSAN, M. M.; LANE, H. W.; WHITE, R. E. An organizational learning framework: From intuition to institution. **The Academy of Management Review**, v. 24, n. 3, 1999.

CROSSAN, M. M.; VERA, D. Strategic leadership and organizational learning. **The Academy of Management Review**, v. 29, n. 2, 2004.

CHANLAT, J. F. **O indivíduo na organização**: dimensões esquecidas. Vol. 3. São Paulo: Atlas, 1996.

DAMASIO, A. R. **O erro de Descartes**: emoção, razão e cérebro humano. Lisboa: Europa-América, 1994.

DARABI, A. A; NELSON, D.; PAAS, F. Learner Involvement in Instruction on a Complex Cognitive Task: Application of a Composite Measure of Performance and

Mental Effort. **Journal of Research on Technology in Education**, v. 40, n. 1, p. 39 - 48, 2007.

DECI, E. L.; RYAN, R. M. The “What” and “Why” of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. **Psychological Inquiry**, vol. 11. n. 4, p. 227-268, 2000.

DEFILLIPPI, R.; ORNSTEIN, S. Psychological perspectives underlying theories of organizational learning. In: EASTERBY-SMITH, M.; MARJONE, A. Lyles. (Org.). **Blackwell publishing handbook of organizational learning and knowledge management**. The Blackwell, 2003.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y.S. A disciplina e a prática da pesquisa qualitativa. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. e (orgs). **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. Porto Alegre: Artmed, 2006.

DUBIN, R. **Relações humanas na administração**. São Paulo: Atlas, 1974.

DIBELLA, A.; NEVIS, E. **Como as organizações aprendem: uma estratégia integrada voltada para a construção da capacidade de aprendizagem**. São Paulo: Educator, 1999.

DODGSON, M. Organizational learning: a review of some literatures. **Organization Studies**, v. 14, n. 3, p. 375-394, 1993.

ELKJAER, B. Em busca de uma teoria de aprendizagem social. In: EASTERBY-SMITH, M.; BURGOYNE, J.; ARAUJO, L. (Coord.). **Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática**. São Paulo: Atlas, 2001.

ELKJAER, B. Social Learning Theory : Learning as participation in social processes. In: EASTERBY-SMITH, M.; MARJONE, A. Lyles. (Org.). **Blackwell publishing handbook of organizational learning and knowledge management**. The Blackwell- 2003.

EASTERBY-SMITH, M.; ARAUJO, L. Aprendizagem organizacional: oportunidades e debates atuais. In: EASTERBY-SMITH, M.; BURGOYNE, J.; ARAUJO, L. (Coord.). **Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática**. São Paulo: Atlas, 2001.

EASTERBY-SMITH, M.; LYLES, M. A. **The blackwell handbook of organizational learning and knowledge management**. London: Blakwell Publishing, 2004.

FERREIRA, A.; FUERTH, L. R.; ESTEVES, R.C.P.M.; Fatores de motivação no trabalho: o que pensam os líderes. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 30º, 2006, Rio de Janeiro/RJ. **Anais...** Rio de Janeiro/RJ: ANPAD, 2006.

FIOL, C. M.; LYLES, M. A. Organizational learning. **The Academy Management Review**, v. 10, n. 4, p. 803-813, 1985.

FINEMAN, S. **Emotion in organizations**. London: Sage, 2000.

FINGER, M.; BRAND, S. B. Conceito de “Organização de aprendizagem” aplicado à transformação do setor público: contribuições conceituais ao desenvolvimento da teoria. In: EASTERBY-SMITH, M.; BURGOYNE, J.; ARAUJO, L. (Coord.). **Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática**. São Paulo: Atlas, 2001.

FURTH, H. G. **Conhecimento como desejo: um ensaio sobre Freud e Piaget**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1995.

FLEURY, A; FLEURY, M. T. L. **Aprendizagem e inovação organizacional**. São Paulo: Atlas, 1997.

FREITAS, S.M.F.; GODOI, C.K. A Aprendizagem organizacional sob a perspectiva sócio-cognitiva: contribuições de Lewin, Bandura e Giddens. In: V ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD, V, 2008, Rio de Janeiro/RJ, **Anais...** Rio de Janeiro/RJ: ENEO, 2008.

FREUD, S. **O inconsciente**. E. S. B. Rio de Janeiro: Imago, 1982.

GARDNER, H. **A nova ciência da mente**. São Paulo: EDUSP, 1995.

GARVIN, D. A. Building a learning organization. **Harvard Business Review**, v. 71, n. 4, p. 78-91, 1993.

GODOI, C. K. Pulsão e cognição: categorias da motivação na aprendizagem. **Revista de Ciências Humanas**, Florianópolis: EDUFSC, n. 32, 2002.

GODOI, C. K. **Categorias da motivação na aprendizagem**. 2001. 417f. Tese (Doutorado). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

GODOI, C. K. Retomando o tema da motivação nas organizações: contribuições da teoria psicanalítica e do cognitivismo. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 26<sup>o</sup>, 2002, Rio de Janeiro/RJ, **Anais...** Rio de Janeiro/RJ: ANPAD, 2002.

GODOI, C. K. ; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. Pesquisa qualitativa e o debate sobre propriedade de pesquisar. In: GODOI, C. K. ; BANDEIRA-DE-MELLO, R. ; SILVA, A. B. (orgs). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

GODOI, C. K. ; BALSINI, C. C. P. V. A pesquisa qualitativa nos estudos organizacionais brasileiros : uma análise bibliométrica. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R. ; SILVA, A. B. (orgs). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

GODOI, C. K.; MATOS, P. L. C. L. Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In: GODOI, C. K. ; BANDEIRA-DE-MELLO, R. ; SILVA, A. B. (orgs). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

GODOI, C. K. ; FREITAS, S. M. F.; CARVALHO, T. B. Motivação na aprendizagem organizacional: construindo as categorias afetiva, cognitiva e social. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, XXXII, 2008, Rio de Janeiro/RJ, **Anais...** Rio de Janeiro/RJ: ANPAD, 2008.

GODOI, C. K.; SILVA, A. B. Desenvolvimento de competências e os processos subjacentes de aprendizagem em uma empresa pública do setor elétrico. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 25, 2003, Rio de Janeiro/RJ. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro/RJ: ANPAD, 2003.

GODOY, A. S. Estudo de caso Qualitativo. In: GODOI, C. K. ; BANDEIRA-DE-MELLO, R. ; SILVA, A. B. (orgs). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

GONDIN, S. M. G.; SILVA, N. Motivação no trabalho. In : ZANELLI, J. C. BORGES-ANDRADE, J. E. ; BASTOS, A. V. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre : Artmed, 2004.

GONDIM, S. M. G.; SIQUEIRA, M. M. M. In: ZANELLI, J. C. BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre : Artmed, 2004.

GROHMANN, M. Z; SCHRER, F. L.; O que mais motiva na visão das empresas, dinheiro ou elogio? In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, XXV, 2001, Rio de Janeiro/RJ, **Anais...** Rio de Janeiro/RJ: ANPAD, 2001.

HERZBERG, Frederick, MAUSNER, Bernard & SNYDERMAN, Barbara Block. **Work and nature of man**. Nova York: Wiley, 1959.

HERZBERG, Frederick; MAUSNER, Bernard; SNYDERMAN, Barbara Block. **The motivation to work**. New York: John Wiley, 1964.

HERZBERG, F. Novamente como se faz para motivar funcionários: In: BERGAMINI, C. W.; CODA, R. (orgs). **Psicodinâmica da vida motivacional**. São Paulo: Atlas, 1997.

HUBER, G. Organizational learning: the contribution processes and the literatures. **Organizational Science**, v. 2 n. 1, p. 88-115, 1991.

HUYSMAN, M. Contrabalançando tendenciosidades: uma revisão crítica da literatura sobre aprendizagem organizacional. In: EASTERBY-SMITH, M.; BURGOYNE, J.; ARAUJO, L. (coord). **Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática**. São Paulo: Atlas, 2001.

HIROTA, E. H.; LANTELME, E. M. V. Desenvolvimento de competências com aprendizagem na ação: introdução de inovações gerenciais na construção civil. In: RUAS, R.; ANTONELLO, C.S.; BOFF, L.H. (orgs). **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

KINMAN, G.; KINMAN, R. The role of motivation to learn in management education. **Journal of Workplace Learning**, V 13, n 4, p. 132-143, 2001.

KIM, D. The Link between individual and organizational learning. **Sloan Management Review**, v. 35, n. 1, p. 37-50, 1993.

KOHN, A. **Punidos pelas recompensas: os problemas causados por prêmios por produtividade e outras formas de suborno**. São Paulo: Atlas, 1998.

KOLB, D. A. **Experiential learning**. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1984.

KLEIN, H. J.; NOE, R. A.; WANG, C. Motivation to learn and course outcomes: the impact of delivery mode, learning goal orientation, and perceived barriers and enablers. **Personnel Psychology**, v. 59, p. 665–702, 2006.

LATHAM, G. P. **Work motivation: history, theory, research, and practice**. Thousand Oaks-Califórnia: SAGE Publications, 2007.

LENGER, J. F. B.; CAVEDON, N. R. De 'Templo do consumo' a representação mitológica: um olhar etnográfico desconstrutivo sobre os ritos no shopping center. In: CAVEDON, N. R.; LENGER, J. F. B. (orgs). **Pós-modernidade e etnografia nas organizações**. Santa Cruz do Sul: Edunisc, 2005.

LEWIN, K. **Psicologia estrutural em Kurt Lewin**. Petrópolis: Vozes, 1974.

LÉVY-LEBOYER, C. **A crise das motivações**. São Paulo: Atlas, 1994.

LUTHANS, F.; OTTEMANN, R. **Motivation vs. learning approaches to organizational behavior**. Business Horizons. December, 1973.

MACHADO-DA-SILVA, C. L. Nota técnica: estratégia e organizações: conversação necessária. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (org) **Handbook de estudos organizacionais**, v. 3. São Paulo: Atlas, 2004.

MARKMAN, A. B.; MADDOX, W. T.; BALDWIN, G. C. The implications of advances in research on motivation for cognitive models. **Journal of Experimental & Theoretical Artificial Intelligence**. v. 17, n. 4, p. 371-384, 2005.

MASLOW, A. H. **Motivation and personality**. New York: Harper & Row Publishers, 1970.

MASLOW, A. H. Uma teoria da motivação humana. In: BALCÃO, Y. F. **O comportamento humano na empresa**. Rio de Janeiro: FGV, 2000.

MASLOW, A. H. Uma teoria da motivação humana. In: BALCÃO, Y. F.; CORDEIRO, L. L. **O comportamento humano na empresa**. Rio de Janeiro: FGV, 1979.

MERRIAM, S. B.; CAFFARELLA, R. **Learning in adulthood**. San Francisco: Jossey, 1991.

MERRIAM, S. B. **Qualitative research and case study applications in educational**. San Francisco: Allyn and Bacon, 1998.

MEINDL, J.; STUBBART, C.; PORAC, J. Cognition within and between organizations: five key questions. **Organization Science**. v. 5, n. 3, 1994.

METALLIDOU, P.; VLACHOU, A. Motivational beliefs, cognitive engagement, and achievement in language and mathematics in elementary school children. **International Journal of Psychology**, v. 42, n.1, p. 2 -15, 2007.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MORIN, E. **Os sete saberes necessários à educação do futuro**. São Paulo: Cortez, 2001.

MORIN, E. Da necessidade de um pensamento complexo. In: MARTINS, F.; SILVA, J.M. (orgs) **Para navegar no século 21**. Tecnologias do imaginário e cibercultura. 2. ed. Porto Alegre: Sulina, 2002.

MOSCOVICI, F. **Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo**. 7. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1997.

NICOLINI, D.; MEZNAR, M. The social construction of organizational learning. **Human Relation**, v. 48, n. 7, p. 727-746, 1995.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação do conhecimento na empresa: como as empresas Japonesas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OLIVEIRA, José H. Barros de. **Freud e Piaget: afetividade e inteligência**. Lisboa: Instituto Piaget, 2001.

ORTÍ, A. La apertura y el enfoque cualitativo o estructural, la entrevista abierta y la discusión de grupo. In: IBAÑES et al. (orgs.). **El análisis del realidad social. métodos y técnicas de investigación social**. Madrid: Alianza, 1986.

OSTERAKER, M. C. Measuring motivation in a learning organization. **Journal of Workplace Learning**, Bradford, v. 11, p. 73, 1999.

PENA, A. G. **Introdução à motivação e emoção**. Rio de Janeiro: Imago, 2001.

PERVIN, L.A. **Personalidade**: teoria, avaliação e pesquisa. São Paulo: EPU. 1978.

PETRI, H. L.; GOVERN, J. M. **Motivation**: theory, research, and applications. 5. ed. USA: Thomson, 2004.

PIAGET, J. **O nascimento da inteligência na criança**. Rio de Janeiro: Zahar, 1982.

\_\_\_\_\_. **Psicologia da inteligência**. Rio de Janeiro: Zahar, 1977.

\_\_\_\_\_. **Problemas de epistemologia genética**. São Paulo: Abril Cultural, 1983.

\_\_\_\_\_. **Epistemologia genética**. São Paulo: Martins Fontes, 1990.

\_\_\_\_\_. **Psicologia e epistemologia**: para uma teoria do conhecimento. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 1991.

PIAGET, J. KESSLRING, T. **Jean Piaget**. Rio de Janeiro: Vozes, 1993.

PRANGE, C. Aprendizagem organizacional: oportunidades e debates atuais. In: SMITH, E. M.; BURGOYNE, J.; ARAUJO, L. (coord). **Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem**: desenvolvimento na teoria e na prática. São Paulo: Atlas, 2001.

PRESTOUNGRANGE, G. Customer orientation and motivation: the key to effective learning organizations. **Journal of Workplace Learning**. Bradford: 2000. v. 12. p. 94.

PRIESMEYER, H. R. **Organizations and caos**. West Port CT: Quorum Books, 1992.

PRICEWATERHOUSECOOPERS. Otimismo com cautela. **HSM Management**, Barueri, n. 18, ano 3, p. 138-146, 2000.

RAMOS, A. G. **A nova ciência das organizações**: uma reconceituação da riqueza das nações. Rio de Janeiro: FGV, 1981.

RAMOS, S. C.; FERREIRA, J. M.; GIMENEZ, F. A.P. Comportamento estratégico e cognição: organizações atuando em um mundo construído. In: V ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD, V, 2008, Rio de Janeiro/RJ, **Anais...** Rio de Janeiro/RJ: ENEO, 2008.

REEVE, J. **Motivación y emoción**. Madrid: McGraw-Hill, 1999.

REEVE, J. **Motivação e emoção**. 4. ed. Rio de Janeiro: LCT, 2006.

RIBEIRO, R.; BORGES-ANDRADE, J. E.; MARCIANO, J. L. P. Motivação para aprendizagem informal no trabalho. In: XXIX ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD, 2005, Rio de Janeiro/RJ, **Anais...** Rio de Janeiro/RJ: ENEO, 2005.

RODRIGUES, B. S.; CHILD, J.; LUZ, R. T. Aprendizagem contestada em ambiente de mudança radical. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 44, n.1, p.27-41, jan/mar.2004.

RUAS, R. Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações. In: RUAS, R.; ANTONELLO, C.S.; BOFF, L.H. (orgs). **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookamn, 2005.

ROGER, C. R. **Liberdade para aprender**. Belo Horizonte: Interlivros, 1971.

SENGE, P. **A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem**. São Paulo: Best Seller, 1990.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. São Paulo: Best Seller, 1998.

SCHNEIDER S.; ANGELMAR, R. Cognition in organizational analysis: who's minding the store? **Organization Studies**, v. 14, n. 3, p. 347-374, 1993.

SIEVERS, B. Além do sucedâneo da motivação. In: BERGAMINI, C. W.; CODA, R. (orgs). **Psicodinâmica da vida organizacional**. São Paulo: Atlas, 1997, p. 48-68.

SILVA, W.R; RODRIGUES, C. M. C. **Motivação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2007.

SIERRA, F. Función y sentido de la entrevista cualitativa em investigación social. In: CÁCERES, L. J. G. (coord.) **Técnicas de investigación en sociedad, cultura y comunicación**. México: Prentice Hall, 1998.

SIMON, H. **Comportamento administrativo**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1979.

SIMS, D. Aprendizagem organizacional como o desenvolvimento de histórias: cânones, apócrifos e mitos piedosos. In: SMITH, E. M.; BURGOYNE, J.; ARAUJO, L. (coord). **Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem: Desenvolvimento na Teoria e na Prática**. São Paulo: Atlas, 2001.

SOUZA, Y. S. Organização de aprendizagem ou aprendizagem organizacional: fantasia ou possibilidade para a mudança organizacional. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, XXVI, 2001, Rio de Janeiro/RJ. **Anais...** Rio de Janeiro/RJ: ANPAD, 2002.

SILVA, W. F.; RODRIGUES, C. M. C. **Motivação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2007.

SILVA, A. B.; GODOI, C. K. O processo de aprendizagem organizacional como balizador para o desenvolvimento de um modelo de competências para uma empresa do setor elétrico. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, XXII, 2003, Rio de Janeiro/RJ. **Anais...** Rio de Janeiro/RJ: ANPAD, 2003.

SILVA, A. B. **A vivência de conflitos entre a prática gerencial e as relações em família**. 2005. 273f. Tese (Doutorado). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

SMILLIE, L.; DALGLEISH, L.; JACKSON, C. Distinguishing Between learning and motivation in behavioral tests of the reinforcement sensitivity theory of personality. **Personality and Social Psychology Bulletin**, 2007, v. 33, p. 476-489.

SHRIVASTAVA, P. A typology of organizational learning systems. **Journal of Management Studies**, v.20, n.1, p.7-28, 1983.  
STACEY, R. D. **Complex responsive processes in organizational: learning and knowledge creation**. New York: Routledge, 2001.

STARKEY, K.. What can we learn from the learning organization? **Human Relations**, v. 51, n. 4, p. 531-546, 1998.

STUBBART, C. I. Managerial cognition: a missing link in strategic management research. **Journal of Management Studies**, v. 26, n. 4, p. 325-347, 1989.

TENBRUNSEL, A. E. et al. Cognições em organizações. In: CALDAS, M.; FACHIN, R.; FISCHER, T. (orgs). **Handbook de estudos organizacionais: ação e análise organizacional**. São Paulo: Atlas, 2004.

VAN DIJK, T. A. **News as discourse**. Newbury Park: Sage Publications, 1988.

VERGARA, S.C. **Gestão de pessoas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

VASCONCELOS, I. F. G.; MASCARENHAS, A. O. **Organizações em aprendizagem**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

VRIES, M.K. A inveja, a grande esquecida dos fatores de motivação em gestão. In: CHANLAT, J.F. (Org.) **O indivíduo nas organizações – dimensões esquecidas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

VROOM, V. **Work and motivation**. Nova York: Willey, 1964.

WATKINS, D.; MCINERNEY, D.; AKANDE, A.; LEE, C. An investigation of ethnic differences in the motivation and strategies for learning of students in desegregated south african schools. **Journal of Cross-Cultural Psychology**, 2003, v. 34, p. 189-194.

WHEATLEY, M. J.; KELLNER-ROGERS, M. **A simple way**. San Francisco: Berret-Koehler, 1995.

YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZANELLI, J. C. Interações humanas, significados compartilhados e aprendizagem organizacional. In: **Anais do 1º Encontro da ENEO**, CD ROM, Curitiba, PR: 2000.

## APÊNDICES

## APÊNCIDE 1

### TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS

#### Entrevista 1

E - Comente como surgem as novas idéias na organização?

E1 - Nós estimulamos ah - como gestor né - que eu so - eu estímulo as pessoas ah - a colocar - suas opiniões a respeito do que nós já executamos - então - eu - eu - motivo eles ah - a deixar o setor melhor - né - e desde o começo eu - quando as pessoas entram na empresa eu falo pra eles - pra utilizar a empresa como um laboratório - ou seja - as idéias deles - eles pode - eles podem praticar dentro da empresa - agora que tipo de idéias que eles podem praticar dentro da empresa? As idéias com o que há de interesse da empresa - como eu tenho alguns processos que eu tenho - que ta correndo dentro da minha área - eu deixo eles fazerem - eles vão lançando as idéias - por exemplo - eu lancei a pesquisa de clima - ai - as pessoas - ah - por que não fazemos assim - assado - desse jeito - daquele e - as pessoas - começam a opinar sobre isso né - eu não peguei em livro ou fiz um benchmarking - com uma empresa que vai copiar ali igualzinho - fiz sim peguei um livro - peguei e fiz um benchmarking e falei - oh o que vocês acham disso - se - aparentemente é bom? ai - as pessoas começam a opinar né - e em cima disso consegue definir um padrão pra gente implantar na empresa - testar na empresa - então a cada momento que a gente vai fazendo uma etapa - é - agente vai checando se - ta indo bem ou não ta indo bem - e muda - né então não pega assim a idéia de uma pessoa - a pessoa vai fazendo - há eu posso fala assim e assim - e se fizesse aquilo e vamo fazer uma divulgação assim e a gente deixa essa dinâmica acontecer - eu to falando em relação ao RH - ta - isso é uma forma que a gente acaba aprendendo por que as pessoas realmente acabam legal e acabam indo falar com outras pessoas vão conversar com os professores pra trazer uma boa solução - porque? - por que se sente motivado a fazer isso - ai por que eles podem usa o conhecimento deles e as fontes de pesquisas deles eles percebem o quão potencial eles tem - é - dentro deles e também a capacidade deles buscarem a informação - essa é uma forma - a outra forma é o seguinte - existe alguma - algumas coisas que acontecem no nosso dia-a-dia - algumas atividades que agente tem que ta fazendo - e essas atividades - nem sempre são feitas da melhor forma - e sempre há sempre - há oportunidade de melhorar em tudo que nós fazemos - por exemplo - nós estamos sentados aqui - será que não tinha uma forma melhor de nós fazermos uma entrevista - uma conversa? - Não seria mais produtivo de um jeito ou de outro? - Com certeza tem - né - então - em tudo que a gente faz - a gente deixa o pessoal a opinar né - um - uma melhoria - eu por exemplo tenho que fazer reajuste salarial - de pessoas da empresa - como que eu fazia? - há - a gente olhava - conversava com o gestor - conversava com o gestor chefe - né - fazia uns - uma conversa em três - e contava se a pessoa precisa ter um - incremento salarial ou uma mudança de cargo - por que tem mostrado um desempenho diferente - beleza - ai você vai e dava isso ai - só que durante essa conversa eu percebi que tinham - varias coisas que a gente questionava um ao outro e isso e aquilo - como que vai isso - como que vai aquilo - e eu anotei tudo isso - e criei uma planilha - né - quando eu peguei o meu estagiário - né - e falei o seguinte - olha - eu precisava de todas essas informações por que quando a gente senta pra fazer a conversa - a gente demora uma hora - se eu já levasse todas as informações - eu não precisaria nem ficar por uma hora - todas as informações que haviam ali rapidamente - eu tenho todas as informações verídicas por que eu antes - antes eu me preparei para ir pra reunião - né - conversei com o gestor - conversei com o outro e pra conversa com o Mor - chefe Mor - a gente já levaria tudo mastigadinho - inclusive uma proposta nossa - com a pesquisa de mercado - a relação com os outros funcionários das empresas - da empresa - com outros de outros setores e então - é - e esse - essa - preparação fosse uma velocidade enorme - então tem essas duas formas de aprendizado - uma que você tem um processo ou a um projeto que você tem que implantar - você estimula todos participar - e outra - que você tem uma necessidade de um dia de um processo normal e ai você vai analisando como você vai ter um - uma eficiência melhor nesse projeto nesse processo - motivando as pessoas - melhor deixando elas fazerem que - o - usarem o potencial delas+

E - Como que se transfere a aprendizagem do indivíduo para o grupo, como ela ocorre?

E1 - Bom - nós trabalhamos em equipe + hoje - aqui no RH - por exemplo é - nós trabalhamos um pouco - matricial - certo - um método matricial ou seja eu sou o chefe né - mas eu deixo todo mundo conversar - quando eu abro uma atividade - eu tenho uma atividade lá aberta e eu misturei duas três áreas pra fazer - dentro do RH tem três áreas né - quatro - e eu misturei elas pra fazer uma atividade - e ai um vai dando tarefa um pro outro - inclusive eles dão tarefa pra mim + né - então eles dão tarefa pra mim eu vô lá cumpro e - entrego a tarefa pra eles e - no final eu quero o resultado do projeto - então essa é uma forma que um transmite pro outro - porém ta previsto pra 2009 - ta - alias - agora em 2008 nós já temos duas - duas - duas - é piloto né - e o piloto é o seguinte - nós pegamos na área de capacitação e - quando a gente manda uma pessoa treinar fora - ó - tem um treinamento legal - só que então eu pago o treinamento - a pessoa vai - faz o treinamento + nós tamos começando um processo de discriminação - a pessoa volta e ela tem que pegar um grupo e transmitir essa informação + ok - isso fica interessante - hoje isso não ta - obrigatório mas a idéia é vincular o seguinte - se a pessoa voltar e não transmitir - ela não ganha o próximo treinamento + né - então ela tem que ter interesse - quando ela vai fazer o treinamento e captar as informações - preparar o PowerPoint - ta ai eu preparo slide - sala - vejo no grupo quem que pode participar - se é um grupo de vinte - trinta pessoa - ou se é de dois ou três - coisas muito especifica não adianta - você bota um monte de gente - mais algumas coisas mais abrangentes você coloca um monte de gente chama todo mundo e a pessoa transmite aquilo - que com isso a pessoa - aprende a técnica de apresentação - né - absorve mais do conhecimento por que ela teve que estudar pra transmitir pros demais e os demais acabaram absorvendo também conhecimento - pelo menos aquele - aquilo

principal que a pessoa selecionou - então isso é o que nós tamo tentando implantar já temos dois pilotos ai legais - né e - mais a idéia a gente começa devagarzinho e daqui a pouco tudo quanto é treinamento precise + a - o treinamento operacional é o seguinte é + o tipo por exemplo de treinamento de indicadores de recursos humanos - eu resolvi todas as equipes - coloquei na sala e - falei ó - existem todos esses indicadores quais são os melhores? - né ah - nananana não ok beleza eu gostei da opinião de vocês - só que agora o seguinte - vocês vão levar pra casa isso né - ou seja aqui dentro mesmo né - e vocês vão analisar o que vocês acham que seria mais estratégico pra vocês - e depois ce eu vo olha - ao aos olhos da empresa o que é mais estratégico pra empresa - nós vamos escolher o que alguns pra gente controlar internamente - outros pra gente passar pra - diretoria e presidência - ah beleza então todo mundo saiu com o deveres de casa - todo mundo me passo - eu consolidei a informação criando e cada um cuida do seu - né+

E - Então tu considera que a aprendizagem seria do indivíduo para o grupo?

E1 - Ó tem por exemplo é - a aprendizagem é do Indivíduo grupo organização - nesse nesse sentido - agora essa é uma das formas + a pessoa vai buscar conhecimento em algum lugar só que algum lugar pode ser interno ou externo - né - e - e ali ela pica isso no dia-a-dia dela e - nós temos vários tipos de treinamento - por exemplo - nos temos um - nós temos uma área de engenharia com cento e poucos enge - engenheiros que são desenvolvedores de software né - é eles tão criando todos os dias coisas novas - todos os dias - imagina - cento e poucas pessoas criando - só criando - as pessoas vão criando todo dia - nessa hora tem mais de cento e dez pessoas ali criando novos software - isso tem que ser disseminado para outras pessoas - enfrentando mudanças - desafio o tempo todo - todo - e você tem que transmitir isso pros outros que vão usar - então constantemente tem desafio - ou seja - você ajusta várias coisas que você esta fazendo no software e ce tem que transferir isso pra demais pessoas que vão usar - tanto para os que vão vender - tanto para os que vão servir - entendeu - então esse é o treinamento operacional que é um desafio operacional ta - é o repassar tudo aquilo que foi passado +

E - Comenta um pouco sobre o processo de tomar decisão em grupo?

E1 - Bom é - varia muito de gestor pra gestor né - o - cada gestor tem um jeito de lidar com isso - a gente percebe que o nível de gestão é - varia demais normalmente - as pessoas não tem grande habilidade nesse tipo de situação ta - ta da tomada a decisão é - o tradicional é o chefe mandar esse é o tradicional - eu penso que é assim - faz assim e acabou - nas - nas empresas em que eu vejo é - as empresas menores elas tem mais essa pratica - as empresas maiores que é da onde eu fui formado eu fui formado em empresas grandes - já essa técnica não é uma técnica tão boa - a técnica que realmente é melhor que é a que eu aprendi aqui e ali - aqui é a técnica de vamos juntar e vamos convencer as pessoas que vencerem e justificar pra elas o por que aquele motivo da tomada decisão - e ate mudar a decisão - eu tive ontem por exemplo que - eu sentei ontem foi sexta né - segunda-feira eu precisei de uma reunião com o dono da empresa e ele falou assim que eu deveria ta mudando o salário e o cargo de algumas pessoas aqui dentro da empresa - eu fiz uma pesquisa - certo - ele fez um pedido dele pra mim - eu juntei a nossa equipe - eu poderia até ir lá e falar - eu to fazendo o que cê pediu ta qui - ta pronto - mas eu fiz diferente - eu juntei a nossa equipe que cuida dessa - dessa parte né - e tem opiniões - não que eles cuidem - quem cuida disso sou eu - mas a equipe que poderia opinar a respeito disso que tem um conhecimento - tem um conhecimento de mercado e - e uma relação maior - juntei e falei - ó eu to com essa - esse problema que aqui nos po - devemos faze - ah faz isso - faz aquilo não não faz nada - espera a gestão por competência - não faz isso - faz aquilo - ao final de tudo - eu fui lá e levei uma resposta - eles me convenceram de algumas situações ou argumentei outras - de tudo isso - eu tirei uma solução pra mim apresentar pra frente não daí o aumento não o aumento eu não levei o que queria que fosse - o que ele achava que era o certo - ele pensou que o certo seria aquele - mas como eu queria e criei um embasamento forte eu sentei na frente dele e falei - olha na não é conveniente é - não é conveniente - como é que se diz + Bom - então - é - a solução foi uma solução intermediaria - cheguei pra frente e apresentei com argumentos né - que não era necessário - nem muda o cargo nem o salário - mais sim - um outro trabalho de base né - que nós faríamos em quinze dias - que isso daria um - um uma situação bem forte e nós taramos desenvolvendo gestores - por que a perseguição foi que o gestor não tava fazendo bem as suas tarefas - por isso que ouve uma invasão de dois funcionários - isso que gerou a idéia de mudar o cargo e o salário ou seja - eles chegaram com uma informação - é pontual ou seja mandando - certo - e se eu seguir a linha de mandar e obedecer eu não teria investigado todo o processo - por que que ele teve aquele comportamento né - então eu investiguei todo o processo - vi qual foi o comportamento dele e fui lá e falei assim ó - para resolver esse problema que não é esse o comportamento que tu teve comigo né - se eu atuar na causa do problema ai você consegue resolver o problema né - ah então beleza - então isso mesmo - vai pode i lá e fazer entendeu - então foi uma gestão participativa - ao mesmo tempo a nossa equipe - quando eu voltei lá da reunião com com um dos donos né - é eu voltei e chamei a equipe e falei - pessoal - ficou assim assim - assado - po que legal - bacana - tu conseguiu convence ele que era isso - isso aquilo - eu falei beleza - então isso motivou ele né - então motivou a nossa equipe que fez parte lá de uma decisão de alto nível né - e opiniões que eles deram lógico - que nem todas foram acatadas exatamente - tiveram algumas que - não foram né - então foi uma uma parede de muitas idéias - tinham quatro pessoas na jogada (...) então algumas idéias não foram - válidas né - mas aquelas que foram válidas formaram uma solução valida e deu certo - legal +

E - Que bom +

E1 - Motiva ++

E - E Como funciona o processo de aprovação dos projetos?

E1- + Bom é - nós estamos engatinhando tá - eu a - três anos e meio atrás - eu fiz um curso de gerenciamento de projeto e levei outras pessoas aqui da empresa - foram outros quatro gerentes - com esse curso é - a idéia seria implantar um escritório de gerenciamento de projetos - ou seja - definiríamos os projetos que estaríamos fazendo e coordenaríamos eles todos - não é - ou seja - colocaria alguém pra faze essa coordenação - isso não

na empresa né – e tem mais uma forma informal e num num é uma forma tão organizada – tão vamos lá de novo tem na empresa - porém não é da forma que eu gostaria que fosse – e este ano + aprovação do projeto – Bom + bom aprovação de projeto – que nós estamos implantando? Implantando gerenciamento de projetos via pia mon né - é projetos do Manager Office é – a tecnologia do pier my - que hoje em dia é excelente projeto - metodologia internacional que tem todas as fases de implantação né – e tem realmente uma forma metodológica pra essa pra- este processo – aqui no RH por eu ter feito o processo e já ter viciado (...) como um - como um gestor o nosso pessoal usa parcialmente isso ne - e isso já ta um resultado ótimo – então mostrando isso pra empresa a empresa também viu - poxa vamos fazer isso também - inclusive hoje nós tamo tendo um curso - um curso não uma divulgação que nós vamo ta fazendo isso numa parte da empresa né - não na área de engenharia - mas na área – administrativa financeira nós vamos ta colocando um programa todos - os – projetos e fazer o gerenciamento deste projeto - eu por exemplo - terminamos agora este mês a parte de pesquisa de clima e conseguimos - fizemos o cronograma lá no inicio cumprimos o cronograma integralmente – ta tudo bem em cima do – do combinado – ne - e ai tudo bem ta funcionando bem então tem gerenciamento de projetos não é tão detalhado como eu queria né - mas nós estamos nessa direção - já conseguimos que algumas pessoas – aderissem a isso a presidência - adoto isso também - estamos a presidência adoto algumas tem duas vice-presidências que ainda não né - mas já tamos implantando parcialmente e vamos semear isso na empresa - que tenho certeza que vai dar um resultado ótimo +

E – Esse tipo de pesquisa é resgatado na literatura ou são fatores avaliados?

E1 – Qual pesquisa - qual pesquisa você ta dizendo +

E – Tipo de pesquisa comportamental o clima não deixa de ser um dos projetos +

E1 – É um projeto sim - esse - nós fizemos é via literatura - fizemos cursos vendo qual que era a - a metodologia utilizada no Brasil né - ou seja – se dava com grandes centros como São Paulo – vê o que - que o pessoal ta fazendo - como que ta fazendo - aqueles que estão dando maiores resultados - e faz um benchmarking e adotamos o auxiliar nesse o processo faz um benchmarking e adotamos configuramos o nosso estilo de fazer + da maneira como é - mais funciona - funcionou muito bem - muito bem a adesão foi formidável - 91% dessa adesão foi facultativo né – e o resultado da primeira pesquisa foi um resultado muito bom - também eu sei que mostrou alguns pontos não muito bons - que a gente tem que ta melhorando né - e foi bem legal +

E – E como que são gerenciados os conflitos na organização?

E1 – Bom – é - tem vários níveis de conflitos né – tem vários níveis de conflitos - ta falando conflitos do que? - De relacionamento? - conflitos de relacionamento + o RH entra em alguns deles né - mas como existe a hierarquia - a gente busca resolver - um dos motivos até que eu vim - é pra essa empresa - foi conflitos né - existiam conflitos é foi feito uma metodologia de reorganização empresarial e gerou conflitos e o conflito ficou por que? Foi vim - vem de cima pra baixo né - mandaram fazer e fizeram - e ai muita gente fico chateado né - então a idéia é – tu tornar uma administração mais participativa - quando você faz uma administração participativa - se obriga a compartilhar por que que cê tomou aquela decisão e ai e você se expõe também né - então a pessoa entende por que que você tomou algumas ações - atitudes que você acaba tendo né - por que você se expõe e ao mesmo tempo isso é - muitas pessoas não gostam de se expor por que pensam que perde o poder mas na realidade é só uma questão antiga - aquela pessoa que não se expõe - aquele que se expõe e permite que a equipe empurre ele pra cima né - não que ele vai levar idéias falando que a idéia é dele mais sim da equipe - mas aquela pessoa que consegue motivar a equipe pra ter um uma alta produtividade e uma grande eficiência - eficácia é até uma equipe boa pra empresa - então esse é um grande gestor né - então o gestor não é aquele que fica mandando e sim aquele que consegue ter os melhores resultados – então quando a gente fala em conflitos aqueles que estão conseguindo trabalhar melhor - a metodologia de administração participativa né - ela acaba sendo melhor né – os conflitos é são bem minimizados +

E – No caso da aprendizagem de novos conhecimentos, como que a organização institui a aprendizagem já adquirida?

E1 – Nós não temos um projeto - é formal ainda de gestão do conhecimento – não temos este ok - mas é a base nossa - dos nossos produtos - são os desenvolvimento de software - no desenvolvimento de software tem toda a parte de documentação né - a gente chama de documentação - então por que que ele fez isso - aonde ta isso dentro do software - tudo isso existe - nos controlamos tudo isso e guardamos né - muito bem - toda essa documentação - existe - é documentações isoladas né - na área comercial temos os contratos de todos os anos guardamos tudo certinho e disseminamos isso pro grupo - RH tem mais um monte de documentos - então toda essa parte de documentação (...) ela não ta centralizada - então que - que nós começamos este ano até foi o mês passado - que hoje é dia 1º de outubro né - mês passado começamos uma reunião sobre sistema de segurança - né – segurança do que? - de tudo - então - a parte de segurança de informação forte - como que alguém pode ta pegando um dado do RH - alguém pode ta pegando um dado do comercial - alguém pode ta pegando um dado de algum computador - pode andar com pen-drive dentro da empresa chupando tudo quanto é informação - né - então criamos um comitê pra isso né - bem legal e já temos bons resultados – cada um vai fazendo uma parte – essa semana eu mesmo promovi uma reunião que áreas internas não podem permitir acessos a pessoas in - externas da Empresa acessar a Empresa na intranet na Internet e ai nós tavamos reunidos todas as tardes aqui que como exemplo sábado tava cheio de pessoas por que varias pessoas permitiam outras entrarem dentro da Empresa né – agora o quão certo é isso o problema não eles acessarem por que as pessoas que fizeram isso fizeram com competência né - e com critério - porém é - quando uma dessas se ligou será que a gente desligou essa pessoa? - ou ainda - ela continua e não ta mais trabalhando conosco né - é um risco que a gente corre - então eu to - juntei todas essas pessoas - eles definiram os processos - estamos escrevendo eles e checando realmente se eles - tão quem tem que realmente ta ligado - ta

ligado e quem não tem que esta li - ligado esta desligado então - é apenas uma checagem uma formalização do processo +

E - Se tu sai da empresa o conhecimento então fica não vai junto?

E1 - Fica fica - não vai junto - é essa a idéia - ta mas isso é um processo que estamos começando né - a área de software lógico que é o produto fim da empresa - isso também é consolidado - mais tem outras coisinhas desse estilo como eu comentei - que ainda tem +

E - Os novos projetos são divulgados - os novos?

E1 - Sim - sim com certeza é bem divulgado - mas como que nós vamos ta fazendo ainda o escritório de projeto - isso vai ta transparente pra todos da empresa isso - é bem legal +

E - Tu teria alguma coisa pra comentar em relação a investimento em sistema que geram mudanças na organização?

E1 - Bom - nós temos ai uma área que há três anos atrás tinham duas pessoas - esta área hoje tem vinte pessoas aproximadamente que é a nossa área de sistema - do interprete que trabalham só com isso - ou seja nos pegamos diversos processos internos e começamos a criar softwares pra gente ta gerenciando - um deles por exemplo - a pesquisa de clima foi gerado no software a avaliação de desempenho foi gerada no software - este mês agora ta terminando a - a criação de um software para recrutamento e seleção - tem outro pra ser ciências técnicas - tem outro pra área comercial - tem outro monstruoso que foi criado - que ta assim sendo revolucionário pra mim - que é o sistema de ponto de vendas né - então é - é fundamental e isso tudo traz uma produtividade - uma qualidade - um serviço fabuloso +

E - E sobre essa potencialidade criativa dos individuos teria alguma mais coisa pra comentar ?

E1 - Todas as pessoas gostam de ser bem utilizadas - todas as pessoas são criativas - todas - não tem aquele que não seja né - inclusive nós até este ano passado - nós - contratamos como menor aprendiz é - quatro jovens - mas é tão bacana que nós motivamos eles a executarem as coisas e que passou - que passou um tempo e eu acabei efetivando eles apesar de crianças né - é acabei efetivando eles por que a produtividade - a criatividade - o jeitinho deles - cativou - tão trabalhando conosco - botei eles dentro da folha de pagamento - todas as pessoas gostam de ser motivadas - pra - pra produtividade - pra sua criatividade - se deu chance pra eles fazerem o que eles acham adequado - isso realmente envolve bastante +

E - E como que a organização explora essas potencialidades criativas?

E1 - + Estimulando e dando a oportunidade deles estarem se expressando - e com bom senso avaliam aqueles projetos que são realmente - adequados pra ta se - tocando né - com certeza aparecem muito mais projetos e oportunidades é que a gente precisa tocar - por isso que precisa priorizar é - nós priorizamos - e faz um monte - é bom e é ruim - toda a nossa equipe do RH - por exemplo - ta com carga total - né - então a gente tem que esta administrando stress - isso é fatal - administrando tempo e stress o tempo inteiro por que - nós fizemos muitas coisas - como a gente da oportunidade - todo mundo vai opinando e vamos fazer e ai vamos fazer isso - vamos fazer isso e mais - não da mais - não - a gente faz e ai acaba colocando uma carga no nosso caminhãozinho né - muitas vezes - que a gente patina pra conseguir arrancar com ele né - mais um monte de coisa indubitavelmente é - estamos incrementando muitos projetos e tem muitas melhorias pra serem incrementadas - são projetos ai que tudo que nós vemos ali no hall de desenvolvimento - nós temos com certeza mais uns três anos ainda de projetos - já de idéias que já nasceram - lógico que vão aparecer outras idéias que vão surgir - depois dessa né - que vão ser mais estratégicas né - mais só do que nós já temos são enormes - isso motiva as pessoas - foram elas que deram - as idéias né +

E - E tu terias algum fato marcante de extrema satisfação que tenha acontecido?

E1 - Bom eu vejo que eu - algo que me motiva é - vê uma equipe motivada - se eu consegui fazer pessoas felizes e motivadas isso me motiva +

E - Tem algum fato assim que tenha acontecido - que te marcou?

E1 - As pessoas se desenvolveram - saíram do cargo que ela esta - pra outro cargo e lá ela se da bem né - é conseguir aplicar um motivo bastante - também é aplicar algumas coisas que a gente pode transmitir pras pessoas e elas aplicarem aquilo e aquilo da certo e a pessoa crescer - isso me motiva - me motiva muito - quando eu ensino - é - ou proporciono um ensinamento - não que eu ensine né - mais que eu proporciono um ensinamento e a pessoa aplica e aquilo dá certo o que eu propôs - eu colaborei para que a pessoa crescesse - isso me motiva +

## Entrevista 2

E - Comenta como que surgem as novas idéias na organização?

E2 - Assim mais especificamente dentro da minha área - é - a medida que a gente vai sentindo necessidade - de algumas - mudanças - digamos assim - então a gente começa a trabalhar em cima daquilo dali pra - pra melhorar o processo né - na verdade assim ninguém - fala assim ó agora a gente vai fazer de tal jeito a gente - ta ali no operacional - vai fazendo - e a medida que vai surgindo a necessidade a gente vai pensando em novas idéias pra poder - desempenhar né - não tem assim - não a - a gente não para pra fazer o estudo na verdade - que deveria ser feito - pra melhorar o processo mas não a gente na medida que a gente vai acaba dando em cima dele mesmo+

E - E como que funciona o processo de geração de idéias no grupo?

E2 - + No grupo - é - é - acho que tá meio vinculado com o que eu te falei a gente vai - é a gente troca às informações entre nós ali - por que todo mundo na equipe faz a mesma coisa - né - é - tem alguma diferença mas a base é a mesma então a medida que um vai sentindo a necessidade de melhorar num lugar ou no outro vai passando pro outro é - a gente agora - começou a fazer reunião quinzenal com a supervisão pra trazer

esses pontos que a gente precisa tá alinhando – novas idéias também pra tá melhorando né – é dessa forma que daí a gente acaba expondo pra vê se vale a pena é – investir naquele – naquela idéia ou se – daí deixa morrer o assunto – a gente tá fazendo assim+

E – E como que tu percebe a transferência da aprendizagem tua pra outros indivíduos?

E2 - + Aquilo que a gente vai aprendendo você diz como que a gente passa pros outros?

E – É + humhum

E2 – É – não não – a gente ultimamente anda – carente de treinamento – então – aquilo que eu acho que que é interessante passar pros demais a gente – passa né – o troca e-mail, passa um pro outro, faz assim - assado – o coloca – realmente olha só assim fica melhor fazer +

E – Mas se é contratado alguém novo na organização ou se tem uma nova atividade como que é passada essa atividade ou quando tem um conhecimento novo, como você transfere a tua aprendizagem?

E2 – Hanham – a gente até tem um exemplo assim que entrou agora uma - funcionaria nova ali na nossa área né - então o que que a gente faz - a primeira semana ela praticamente vai ficar só lendo sobre os nossos processos assim pra poder se interar também – a gente não vai colocar ela pra fazer atividade porque não adianta - ela não vai ficar parada ali na frente do computador e vai ficar totalmente perdida – então a gente primeiro faz ela ter uma leitura básica daquilo que a gente trabalha né – e agora ela já começou a fazer junto com a gente – a gente coloca ela pra fazer – a proposta por exemplo – e – fica acompanhando do lado - ó faz assim ali é assim aqui é de tal jeito – vai orientando dessa forma pra ela i – pegando a pratica né – porque ali – é - é muito mais pratica do que – teórico então não adianta ela ficar muito tempo parada só olhando se ela não vai aprender + é a gente passa de um pro outro é – de uma pessoa pra outra – assim ate faz treinamento né - fez alguns treinamentos mas geral da empresa assim - conhecimento de produto como é que funciona e tal – os equipamentos que a Empresa - fabrica –mais pra pra atividade que ela desempenha a gente passa da gente pra ela – ensinando o que a gente faz pra – pra ela né +

E – E quanto a tudo que vocês aprendem na organização - se tu for desligada da empresa, por exemplo tu carrega junto o conhecimento ou ele fica armazenado através do documento através do sistema?

E2 – Não – por exemplo - não assim – se os cursos que eu faço aqui é – todos eles eles tem cer certificado material e tal isso - é meu – posso levar comigo - né – e quanto a aprendizagem isso também né então - claro que – é – o operacional de empresa pra empresa vai acabar mudando só que a base é a mesma se eu sai daqui pra fazer proposta comercial em outro lugar vai mudar o produto – a forma de fazer – é praticamente a mesma né – os cálculos financeiros é tudo igual – vai mudar o sistema e o produto mais então – o que o dia que eu sai daqui vo tá levando todo o conhecimento comigo +

E – Por exemplo, se tu sai da organização hoje não tem como alguém aprender através do sistema?

E2 – + Tem – é assim – aprender sozinho como é que faz uma proposta - não não vai conseguir – o sistema é bem complexo tem bastante detalhe né – mas tá ali no sistema armazenado – só que tem que tá conhecendo o produto – vai ter que tá interado com a solução da empresa mesmo assim – então se não tiver alguém do lado ali pro ti apoiar – pra passar pro grupo – sozinho é bem complicado – não vou dizer assim que é impossível né mas – derrepente ia levar o dobro do tempo do que uma pessoa leva – com alguém auxiliando ela +

E - E como que funciona o processo de tomar decisão em grupo?

E2 – Então - geralmente é quando a gente – sente necessidade de – de reunir a equipe pra discutir uma idéia então ela é - discutida em equipe sempre – a gente levanta as idéias – reuni com o supervisor – e ele sempre da a resposta final – é vê se tem coerência ou não – mais é sempre transferida pra todo mundo assim +

E – Mas é aberto?

E2 – É aberto – é aberto +

E – E os conflitos na organização? Tem muito conflito? Como que eles são resolvidos?

E2 – É que assim a gente trabalha com muita área – até aqui dentro da comercial tem bastante – área - tem bastante seguimento né – então – a gente – tenta resolver – dialogando às vezes assim – de operacional pra operacional - as vezes tem que envolver a supervisão a gerencia e até a direção - mais geralmente a gente a gente consegue solucionar – o caso assim – entre nós assim+

E – E é muito comum?

E2 – É - é assim por que tem muita coisa assim - cada cada proposta é um é um – detalhe diferente uma coisa diferente que não não não dá – não é receita de bolo não adianta assim – sempre vai ter alguma coisinha assim - hoje ate passei por uma situação dessa - que eu tive que - com o supervisor falar com a supervisão da outra área falar com a outra área – pra poder chegar num consenso e – e vê como é que a gente ia fazer da seqüência em um processo que a gente tava – mexendo – mas é – é comum mais a gente consegue resolver - tranqüilamente pacificamente +

E – E o clima geral como fica ?

E2 – É bom – é muito bom – o clima na empresa?

E2 – É bem - bem tranqüilo assim – tanto aqui na comercial como – a comercial como – com outras áreas +

E – E como que tu enxerga a motivação?

E2 – É já foi melhor – é já foi

E – A tua ou do grupo?

E2 – Do grupo e a minha também - a gente já se sentiu mais motivado pra – tá trabalhando aqui – hoje em dia é que – alguma coisa - algumas coisas na empresa tá pecando assim – a gente pedi treinamento - não tem alguns treinamentos que a gente acha que é necessário - pra que a gente possa desempenhar melhor a nossa – tarefa - né – até questão do ambiente mesmo - as vezes assim é – é complicado assim – tem dias que o ar-condicionado tá insuportável aqui dentro – você não consegue se concentrar pra trabalhar sabe – então já chega acaba

chegando no meio da tarde já fica irritada com aquilo – assim no geral entre os colegas é tranquilo né – só que tem alguns fatores assim que acabam desmotivando a gente +

E – Comenta algum fato que te deixou insatisfeita, que marcou?

E2 – + É esse tipo de situação assim é – da gente - é vê assim que algumas pessoas são beneficiadas as outras não – dentro do próprio setor – humhum – é – a gente vê assim que que - se eu chego e peço uma coisa – pro um superior – e outra pessoa pedi a mesma coisa uma pessoa é atendida e a outra não e você não sabe o por que – tem um certo protecionismo - acho bem – desmotivante – eu não sei na minha opinião todo mundo - tinha que ser tratado igual assim – independente de ser amigo ou coisa e tal +

E – E tu tem algum fato que te marcou de extrema satisfação?

E2 – Satisfação – vou falar bem pra eles numa forma geral - trabalhava em uma outra área e vim pra cá – passei pelo processo seletivo como qualquer outra pessoa quisesse participar de vagas – o fato que me marcou bastante foi isso - eles eles não deram preferência pra mim pelo fato de eu trabalhar na empresa (...) de igual e eu - fiquei contente né - fiquei satisfeita por saber que - que eu não fui protegida né – não foi protecionismo comigo – exatamente né - eu participei com mais cinco pessoas né - passei por todo o processo - entrevista – teste psicológico e tal – foi – exatamente foi o que eu senti – por eles senti confiança – por exemplo por eles me darem credito pra sabe se eu vo consegui faze aquela tarefa – desempenha aquela tarefa – isso me deixou bem – satisfeita +

E2 – É +

E – Como que os conflitos são resolvidos na organização?

E2 – Isso – a gente tem uma hierarquia né – a gente é obrigada a ta respeitando isso a não ser que a gente consiga resolve mesmo dentro da equipe - mas – tem casos que não da a gente é obrigado passar pra supervisão e as vezes pra gerencia né +

E – E comenta um pouquinho pra mim sobre como que é o processo de aprovação dos projetos?

E2 - Na verdade - assim a gente já - já recebe os projetos aqui – então – a gente encaminha pra uma outra área a gente tem um - um relacionamento muito legal com eles consegue – interagir legal e – as vezes quando tem alguma divergência a gente consegue também conversar com eles numa boa - resolver o problema então a gente assim não tem – não tem assim caso de – ah é o projeto veio errado digamos assim e precisa de uma aprovação aqui de cima pra gente poder – resolver – não a gente consegue resolver sozinho – as vezes – tem que reabrir – mas é bem tranquilo assim né – não depende de uma aprovação – digamos assim +

E – É então sobre os novos projetos não passa por ti?

E2 – Não – não – é o que a gente – digamos assim o que seria de novo processo pra mim aqui que eu poderia ta – é – comentando é – a gente ta reformulando nosso – sistema de cadastros – né então – é - em relação a isso agora – é a gente ta começando a participar também das reuniões pra pode – apontar onde é que a gente acha que deve melhora +

E – Então no teu caso vou substituiu projetos por proposta,ok?

E2 – Ta humhum+

E – Então como que é o processo de aprovação das propostas?

E2 – É o processo – se o projeto vem certinho – vem redondo a gente não tem nenhuma dúvida – faz a proposta e passa pro consultor – se não a gente – se tiver que – tiver alguma negociação comercial condição de pagamento diferenciado essas coisas a gente passa pra supervisão – geralmente é resolvido ali se não der é levado pra gerencia – as vezes tem alguns casos que é preciso defender com a diretoria – com a presidência mesmo né – mais são são raros normalmente a gente resolve todos os projetos aqui mesmo – começa e termina aqui +

E – Na tua opinião a empresa busca bastante enfrentamento de desafios?

E2 - eu acho que sim – dentro do - do mercado acho que eles – buscam – ta sempre se atualizando em relação as outras empresas de tec tecnologia e de telecomunicação também – assim embora a gente não tenha muito conhecimento por que a gente ta recebendo – a gente escuta né – pela pessoa do lado que te comenta bastante também novos produtos e tal – eles vêem o que que ta sendo mais – é – aceito no mercado – e acabam é – englobando no desenvolvimento pela empresa pra – pra pode ta oferecendo – futuramente também – a gente vê por este ângulo bastante interesse né – estão competindo junto com grandes empresas +

E – E como que tu enxerga assim que eles enfrentam esses desafios?

E2 - + É no caso – uma consultora aqui por exemplo + Assim é - se alguém me passa uma tarefa pra fazer mesmo que eu que eu - que eu ache que eu não seja capaz – que eu não esteja apta pra ta fazendo aquela tarefa naquele momento – eu vo faze – vo procura faze o melhor possível vo busca ajuda das pessoas que já tem aquele embasamento né – então assim que eu to falando de mim mas acredito que seja geral assim – todo mundo vai acaba enfrentando – né – se tu passa numa nova atividade – se te passarem uma nova atividade se não vai dize – não não vou fazer – não vou fazeu por que eu acho que eu não sei fazer – todo mundo vai enfrentar né – e vai tentar dar o melhor de si +

E – E como é que ta a tua motivação para esses desafios?

E2 – Então como eu te falei a gente ta – com carência de treinamento então a gente to tendo que aprender muita coisa sozinho né – e muito coisa a gente aprende fazendo – ali no dia-a-dia – um passando pro outro - errando sendo chamado a atenção pelo erro pra depois – é – ta assimilando aquilo como que ah não tinha que se assim e não daquele jeito né – não tem muita motivação por que – é o ideal mesmo era um treinamento né – que que – mostrasse pra gente exatamente como a gente tem que fazer pra gente não descobri da pior forma – essa a gente é – cogita bastante também com a supervisão assim a gente precisa de treinamento por que a empresa ta mudando todo dia – entra nova solução - entram novos processos e a gente – as vezes fica meio perdido nisso +

E – Esse treinamento que tu fala é treinamento de alguém externo que venha?

E2 – Não – a empresa ela – ela tem né uma área de treinamentos e ela – geralmente é a empresa que da esses treinamentos pra – todos os colaboradores né a não ser que seja alguma – algum assunto extra aí venha – vem pessoa de fora já fiz treinamento com – com pessoas de fora da empresa né – mas geralmente é feito aqui dentro por exemplo – um treinamento de produtos é feito pela a área de marketing né – o marketing vai organizar e vai repassar pra gente sabe mas – também não tem acontecido isso que – a nossa principal reclamação é essa – a gente não tem treinamento de nada assim – e do operacional aqui a gente já teve treinamento aqui com – é com a gerencia – veio passar um treinamento e tal – mas já faz bastante tempo então a gente precisava - precisaria de uma reciclagem em cima disso né – a gente vem cobrando mas não +

E – Como que tu enxerga as mudanças na organização?

E2 - Eu vejo como – como algo bom eu – encaro dessa forma só que – dependendo do tipo de mudança né – se for mudança de - de um processo - por exemplo - de se deixar de ser feito de uma forma pra ser feito de outra eu a acharia interessante que – que o setor todo recebesse um – uma informação um - não sei um – alguma coisa assim – deixando bem claro que ta acontecendo as vezes não a gente recebe a mudança quando ta trabalhando – daí vai descobrindo aos poucos - um sabe daqui a pouco - outro sabe - a gente vai passando de um pro outro – não é passado não feito uma reunião e passado assim pra –

E – Como que tu enxerga a organização? Como ela compartilha informações quando tem que compartilhar para os demais da empresa?

E2 – Humhum a gente tem ali a intranet né – e ali tem o repositório de informações então – eles – o que eles acham importante conta ta compartilhando com toda a empresa eles vão colocando ali na intranet – toda semana tem alguma noticiuzinha nova é +

E – E tu acha que ela mantém sempre os funcionários informados?

E2 – Hamham é – isso é (...) bem - bem constante assim – então durante toda a semana aparece uma notinha na (...) ou de algum cliente ou de uma solução nova que entrou no mercado – sempre ta sendo informado – tipo um premio que a Empresa tenha ganho – tão sempre dividindo esse tipo de informação ali com a gente através da intranet +

E – Em relação a desafios que a empresa ta enfrentando+

E2 – Humhum – exato +

E – E como que tu vê que a organização explora a pontencialidade criativa dos indivíduos?

E2 – Acho que ela não explora muito + é – como eu te falei assim a gente – é – as idéias surgem quando a gente precisa – que alguma coisa seja mudada – né – mas ninguém chega e para - pra você e diz assim - olha agora eu preciso que – o – vamo supor – o sistema de proposta não funciona mais assim então eu quero que você pare e pense num projeto – que faça melhoria – não ninguém vai te pedi isso – então não desenvolve tua criatividade também né – então a gente vai desenvolvendo a medida que vai precisando – sabe ah eu percebi que tal coisa ia ficar melhor de tal forma – aí eu vo lá e exponho isso pra – pra área competente né +

E – E em relação a tua satisfação, tens algo mais a dizer?

E2 – Assim a Empresa ta - acho que ta bem dentro do mercado quanto a salário - isso – né eu – eu particularmente não – não tenho do que reclamar – digamos assim a única coisa e aquele ponto que eu já disse tanto né – do protecionismo – mais assim em relação aos benefícios e ate a remuneração assim – ta – eu acho que ta bem competitivo com o mercado – pra função que a gente desempenha né +

E – Tem mais alguma coisa que tu gostaria de comentar? Sobre como ocorre o processo de aprendizagem? Algo não tenha falado?

E2 – Pois é não – acredito que não – é como eu te falei assim – o nosso processo de aprendizagem é muito no operacional mesmo assim – e agente vai passando de um pro outro mesmo né ou num grupo – como eu coloquei ali - que a gente tem ate uma nova funcionária – é - ela vai acompanhando o que a gente ta fazendo pra pode – é – ingressa ali na atividade né – e ter autonomia pra ta fazendo sozinha – a gente não tem assim – um outro pros – um outro método de ensino que tenha – todo mundo que entro ali aprendeu da mesma forma sabe – primeira semana tem que ter a leitura básica né – e – daí na segunda semana já começar a fazer a parte operacional sempre com alguém do lado né – com a gente mostrando o que que tem que fazer – e é bem chatinho assim - pra pessoa pegar - aprender sozinha assim é complicado – é muito detalhe +

E – Então tu não tem mais nada pra comentar sobre esses assuntos que eu abordei ou algo que eu não tenha falado?

E2 – Não eu acho que basicamente foi o que eu te coloquei +

E – E que que tu acharia que seria o certo? Tu teria alguma sugestão pra organização?

E2 – Eu só acho que a gente devia ter treinamento mais periodicamente +

E – Operacional?

E2 – Operacional – Comportamental também – até – um é – interpessoal por que a gente lida com muita gente com muita área às vezes a gente tem que – tem que passar (...) direto com os representantes consultores né – então – com cliente não – a gente não tem contato com cliente – mas a gente trabalha com – trabalha com a empresa toda – né – o nosso processo envolve a empresa toda – então seria interessante também que a gente – tivesse um melhoramento nesse sentido +

E – E os conflitos?

E2 – É – é tranquilo – tanto dentro da própria área quanto com as outras áreas assim – é – é bem tranquilo assim né – com – como é que eu vo te colocar – claro que as vezes tem né – aquelas situações de conflito e tal mais é sempre nesse nível – tranquilamente né – não tem – quando uma – quando um setor precisa do outro ta sempre pronto pra ajudar – claro que tem um setor ou outro que a gente tem um pouquinho mais de dificuldade então é nesse ponto que eu acho que derrepente a gente tinha que te um – um método pra pode melhorar comunicação com eles talvez a gente esteja se comunicando errado co eles por isso que a gente não tem um

retorno bom né – satisfatório – mais é – é raro assim a maioria das áreas a gente consegue se relaciona bem – consegue ter a resposta quando a gente precisa por que – tudo aqui depende de prazos – então assim eu não posso passa um e-mail pra essa área e fica três dias esperando a resposta – quando a gente precisa né – então tem umas áreas assim que é mais complicado - a gente tem que fica ali batendo em cima pra que eles respondam – a posi – a parte deles pra gente pode continuar o processo né – mais em geral é mais tranquilo ++

### Entrevista 3

E – Comenta pra mim como que surgem as novas idéias na organização?

E3 – Então - eu acho que tem algumas bases – por exemplo – é - quando a gente pra – pra facilitar o nosso trabalho né - às vezes a gente tem alguma coisa que é um pouco difícil de fazer – ou difícil de dar manutenção - por exemplo – né - no nos sistemas - então a gente vai buscar alternativas pra melhorar isso – então ai surgem novas idéias – novas tecnologias de desenvolvimento pra facilitar o dia-a-dia né – outra coisa é – eu acho que é o pessoal que vai se atualizando mesmo – tem a gente tem – listas né – onde o pessoal manda novidades tecnológicas então pessoal vai lendo né – Internet revistas e tal – e – compartilha com o grupo alguma coisa que leu e ai daí pode surgir uma nova idéia de produto ou mesmo de melhoria pro grupo ta – é – acho que basicamente essas duas coisas assim – melhora no dia-a-dia e – a – essa própria atualização que a gente faz a gente tem bastante interesse em – em eventos ou treinamentos da área né – tanto de telefonia que tem empresa disso – e ate mesmo a nossa área mesmo de tecnologia e informação né – ciências da computação então ai a cada vez que alguém faz e tal - a gente – as vezes traz coisa nova pra empresa - novas metodologia de trabalho - pra facilitar o dia-a-dia novas tecnologias pra facilitar a manutenção do produto ou gera os produtos mais modernos +

E – E como que as pessoas aprendem, como que vocês transferem essa aprendizagem?

E3 - Então - é nesse caso – é às vezes quem vai traz algum material e ai deixa disponível pra quem quiser – ou as a pessoa leu algum artigo ou link na Internet passa isso pra lista né – e ai assim se alguém realmente tiver alguma idéia compartilha com a gerente - e se for incrementado ai a gente começa a - derrepente faze grupos né – e - daí tenta repassa isso então assim agora a gente tem mais um projeto (...) que usa tecnologia diferentes mais modernas do que a gente tem – então pra esse projeto tem uma – um grupo de pessoas que foram locadas pra fazer ele né – e essas pessoas estão aprendendo essas tecnologias – no futuro né – que é assim as outras pessoas que não estão no projeto não estão aprendendo isso – mas é meio que uma experiência se der certo pra esse projeto – essas idéias de tecnologias que foram dadas – a quem sabe nos novos projetos a gente use-as também e ai o restante do grupo digamos vai ter acesso e vai começa a aprende – mais assim é a aprendizagem é meio que na pratica né – agora a gente ta experimentando também uma nova metodologia de desenvolvimento – então é – as pessoas aprendem estudando mesmo – é – assim o – você vai te que utiliza a tecnologia FLEX – vai lá no site vai aprende quem já sabe mais ajuda pergunta e a pessoa (...) vai incrementando o sistema – vai descobrindo as coisas – e as vezes alguém sabe um pouquinho mais que já viu antes (...) algumas empresas acaba dando um pouco de sorte mais + Isso – não tem assim – em geral não tem treinamentos formais né – agora vamos aprender a tecnologia – daí assim nesse projeto – nós vamos usar a tecnologia – então – vão ó – a pessoa vai pesquisa tal a outra pessoa vai pesquisa isso e a outra aquilo e vai as necessidades vai se desenvolvendo – eventualmente em algum casos a gente tem coisas que a gente usa aqui dentro né – é – que assim banco de dados por exemplo é uma coisa que a gente aprende sistema que é legal um tipo de base e alguns procedimentos que a gente usa – eventualmente a gente dá treinamentos – né – uma vez a cada seis meses pra um grupo – pra aprende um pouquinho mais sobre aquilo – né – ou otimização de bancos de dados essas coisas – mais em geral é a pratica – quando surge a necessidade a gente – se dividi ai – faz protótipos faz estudos e começa atualiza aquilo no projeto +

E - E como que é a aprovação dos projetos?

E3 - Então eu não tenho acho uma regra formal na verdade como eu ainda sou um pouco nova na empresa né – o que eu tenho visto ate agora – é que não tem uma regra muito formal – se for bem aceito pelos clientes – eu acho que taria aprovado e poderia usa a tecnologia – é – agora a gente teve um projeto que a gente apresento na feira – e que a gente uso umas coisas bem diferente da interface né – então foi um desenvolvimento novo pras pessoas que elas aprenderam e pros clientes também é até um produto diferenciado dos que a gente já tinha apresentado – teve uma aprovação né – então eu acredito que é uma coisa que agora – que talvez essa é uma tecnologia que agora vai passa pra outros projetos né – então basicamente é – as pessoas conseguiram desenvolve legal – não teve muitos conflitos então ta ai manda – pros cliente né – sei lá numa feira se apresenta – os clientes aprovaram a cara do sistema como ficou com aquilo ou mesmo na área do desempenho ou alguma coisa assim aprovaram então derrepente a gente começa usa essa tecnologia mais freqüentemente nos outros projetos +

E - E como que é o processo de toma a decisão em grupo?

E3 - É referente ao que? Assim –

E - Aos projetos

E3 - Então é – é assim o é – é bem compartilhado aqui né – é não é assim que a gente não tem muita diferença entre quem é programador analista ou arquiteto e coordenador né – coordenador tem ate um pouquinho mais não é tão formalizado assim – quando tem algum novo projeto pra faze em geral pegam as pessoas mais experientes ou se já tiver equipe que vai desenvolver o projeto – essa equipe mesmo junto com alguém sempre tem alguém mais experiente né – é senta e começa a pensa – como que poderia ser feito né – então acaba (...) ou outras idéias ou pesquisa né – justamente pra aquele projeto e ai é – é bem democrático assim né – varias pessoas dão as idéias e no final – acaba chegando – se em um acordo assim – às vezes não agrada a todos né

– e mas é dado chance – como não tem essa diferenciação de quem é analista e de quem é programador todo mundo tem chance de dá suas sugestões e ai afinal vem assim as vezes a gente faz algum teste algum protótipo né – e ai vê o que que é mais interessante pra aquele projeto = é bem aberto assim nessa tomada decisão – claro que a gerencia acaba tendo a palavra final assim né – mais é subjugado na verdade por esse estudo ou sugestões que foram dados pela gente +

E - E tem muito conflito na organização?

E3 - Em que termos assim o que vai ser usado ou dessas idéias assim? - às vezes tem – inter-setorial até tem mais porque cada área as vezes tem sua maneira de trabalha – ou já tem suas – sei lá – seu jeito né suas características – e ai as personalidades as vezes mexe e fica complicado essa decisão – então muita – tem algumas equipes que tem mais do que outras vamos dizer assim – também tem alguns assuntos mais simples do que outros então assim as vezes muitos dos nossos projetos na verdade eles são intersetoriais né – são vários setores que trabalham – então é – as vezes a pessoa de um lado tem uma idéia de outros tem senta pra conversar não chega a um consenso – conversa de novo conversa de novo até que uma hora chega a um consenso mais é o que eu falei nem sempre agrada a todos a gerencia nesse casos acaba tendo que da a palavra final – mais assim dentro da área já é – também tem diferentes personalidades né – mais é mais tranquilo assim eu acho dentro da própria área – e – assim é – todo mundo quer da idéia né as vezes alguém fica meio chateado de que a sua idéia não foi aceita – mais é (...) sempre tenta fazer o que e melhor por que assim – o que a gente tenta muito aqui na verdade – todo dia sai tecnologia nova principalmente a (...) e o que acontece as vezes é muito nova as vezes tem muito problema ainda – então aqui a gente procura da um tempo pra essa tecnologia nova sai – né pra depois começa coloca em pratica – ah não varias empresas tão olhando e ta saindo legal então ta quem sabe a gente vai coloca no outro projeto – e algumas pessoas ficam um pouquinho chateadas porque já queriam trabalhar com uma coisa bem nova né – então isso as vezes gera um pouco de conflito – mas no geral eu acho que – é tem algumas pessoas que tem personalidades um pouco mais forte – e às vezes acabam tendo um poder de persuasão melhor e consegue vencer com a sua idéia pra aquele projeto – ai outras pessoas que não concordam as vezes falam ah eu não quero mais muito trabalha com aquela pessoa – ou se eu fala isso pra aquela pessoa ele não vai aceitar eu já sei porque ele nunca aceita – então as vezes tem é – as vezes a gente vai fazer uma reunião – com varias pessoas e ai alguém comenta o não vamos chama a pessoa tal porque vai da muita polemica – e a gente não vai resolver o assunto ta – acontece sim eu – eu acho que não e uma coisa tão critica pra fala a verdade as vezes chega a ser uma coisa divertida assim né – total chamando as pessoas e tal é – é assim cada um seleciona sua opinião mas – as pessoas entende né – que tem que ser o que e mais interessante pro projeto – mas tem esses – essas conversas de corredor vamos dizer assim né – não vamos chamar o fulano porque ele gera polemica ou vamos chama por que ele vai gera uma polêmica e der repente a gente acha uma solução construtiva +

E - E o clima como que fica o clima?

E3 - Eu acho que não – não assim – são bem pontuais os casos onde as vezes alguns ficam um pouco mais chateados assim – em geral a maioria leva na esportiva e com as pessoas já tão acostumadas as outras né já sabem que a pessoa é assim e vai querer defender seu ponto de vista - eu acho que já vai prerrogativa assim pra uma reunião e acaba que se deix vencer ou não sei tenta numa pro cima vez assim – é o clima no caso da nossa equipe eu acho que é bem legal é bem colaborativo né – é que cada área tem suas particularidades assim né – então intererias a gente consegue conversar melhor com algumas do que outras né – mas dentro da área sempre é mais tranquilo – e a gente sabe que tem essas diferenças de pessoas mas – pessoa e bem assim – é gosta de se ajuda de compartilhar os pensamentos porque muita gente as vezes não gosta de compartilhar né – mas a – é eu acho só mais que exceção vamos dizer assim aqui a maioria do pessoal compartilha e gosta de se ajuda e da uns toques e tal – as vezes um que defende a sua idéia e o outro ganha mais eu acho que no final da tudo certo - então essa área de tecnologia ta sempre em mudança né – ta sempre tendo coisas novas cada ano que passa são novas direções de softwares e tecnologias agora tem o WEB2 e o WEBDESKTOP umas outras coisas né que tão sendo aplicativo assim – mais modernos só que assim a gente – procura na verdade como eu falei deixa as coisas um pouquinho amadurecerem antes da gente usa – então apesar de ser talvez uma empresa – a gente tem muitos projetos sim – e a Empresa customiza muito então ela tem um produto prateleira sim mas o cliente que uma coisinha e outras mais então a gente customiza sempre – é – a gente ta aprendendo muito – né – cada projeto poderia ser uma coisa nova – mas como a gente não muda tanto de tecnologia rapidamente assim – acaba que a gente é – o aprendizado não é tanto assim é proporcional vamos dizer ao numero de projetos né – a gente espera a coisa amadurece e depois começa usando – então muitas vezes a pessoa pode ficar em vários projetos – mas utiliza o JAVA utiliza o STRWK utiliza essas tecnologias que já tavam usando antes né +

E - E como que fica a vontade de aprender no meio de tantas mudanças?

E3 – Então essa motivação – às vezes as pessoas ficam um pouco desmotivadas – que queriam uma ferramenta uma tecnologia mais nova – e elas tão usando uma coisa um pouco mais antiga – nós colaboradores quando entram também às vezes eles perguntam se ta usando a tecnologia x ou y né – a gente fala ó nós tamos usando ainda por que o mercado acaba de lança faz um ano – e a gente não tem certeza – por que assim a gente tem que ter cuidado com os clientes né – eles já tão usando a gente não pode agora troca a versão e – piora o desempenho ou piora alguma coisa pra ele – então assim as vezes essa motivação fica um pouquinho é – pra baixo mesmo – ah eu queria usa já o JPA que é uma coisa de – de persistências de idade e eu to usando o IPERMEYD que é uma coisa um pouco mais antiga né – mais ao mesmo tempo eu acho que as pessoas como tão acompanhando bastante (...) essas coisas é – ou mesmo eventos – eu acho que ele mantém um BIT assim acesso né – de que o eu quero usa vo tenta – vo propor de novo no próximo – no próximo mais realmente as vezes a motivação fica afetada – por que não não – não é atendido – por que pede não usa depois pede não usa

– algumas pessoas ficam desmotivada assim também – porque a Empresa da uns treinamentos – é – e assim – ai a pessoa fala – o fulano já fez três treinamentos e eu só fiz um – ou eu não fiz nenhum até hoje né – mas é que existe uma política as vezes a pessoa ta num projeto um pouco mais estratégico e tem que fazer e o outro não ta né – então essa parte assim tem a motivação tem o próprio uso da (...) do dia-a-dia – tem a motivação pelos os benefícios que a empresa oferece – no caso os treinamentos né – então isso as vezes motiva um pouco as pessoas também – equipamento também computador – ah a maquina do fulano tem 2GB a minha tem 1 GB isso também desmotiva né – eu acho que que a motivação vai por essas varias linhas né - então o fulano ganho uma maquina melhor – a minha é – a minha pediu (...) mais é justamente as vezes o cara ta num projeto mais estratégico que o outro então precisa ter um pouco mais de subsidio pra pode fazer a coisa anda mais rápido né – então é – essas coisas motivação a desmotivação +

E – Você tem algum fato pra comentar de extrema satisfação, que te proporcionou uma extrema satisfação?

E3 – Eu acho que assim – é na Empresa tem uma diferença que assim – a – eu acho que a gerencia pelo menos da minha área eles ouvem as idéias – não quer dizer que eles vão incrementar vão ter condições pra isso ou tu é bom essa incrementação – mas eles tão abertos a ouvi as tuas idéias a – pelo menos essa área que eu to trabalhando né – então me deu uma satisfação por que eu já consegui incrementa algumas dessas idéias né – mas assim – e algumas não incrementei também né – mais eu acho que o fato é – justamente é esse o fato de ta sendo ouvido – pra mim já é uma boa satisfação – e ai se eu pude ainda incrementa aquela idéia vai se bem legal – então no meu caso já teve algumas idéias que eu incrementei – tipo de procedimentos pra gente usa né – que era uma coisa assim – ninguém sabia como fazer a gente criou um procedimento né – da parte do desenvolvimento – ou mesmo um roteiro que os novos colaboradores pensaram né – em desenvolvimento mesmo – é a gente – criou um novo procedimento também pra controle (...) – então isso meu caso me deu bastante satisfação que foram idéias que eu – coloquei que foram aceitas – mas o que eu acho mais legal é elas serem ouvidas independente de serem aceitas né – que tem muitos lugares que as pessoas não querem nem te escuta – e – e assim tem um interesse também – né – as pessoas vão lá e ai o que que você acha – as vezes você propõem uma coisa ó quero fazer essa nova tecnologia aqui quero usar – então ta pesquisa faz um relatório pra mim – eu vo apresenta pra diretoria né – a gerencia se mostra disponível +

E – Como que é a comunicação aqui, como geram as informações?

E3 – Então – a gente tem mais acesso as gerencias né – é a diretoria daí já é gerencia com diretoria né – então a gente a gente que é desenvolvedor analista – é exceção a pessoas que é tão comum pó que eu acho que isso é uma coisa difícil nas empresas também – mas é – as pessoas vem agradecer manda e-mail ó deu certo foi legal não foi – é – eu não sei pra mim o maior nível de satisfação diferiam né – tipo o – o reconhecimento tanto de tu falar uma idéia ser aceita ou não – mais tu fez u trabalho legal e se reconhecido – e ai depois viriam as outras coisas da empresa né – é – essa parte de satisfação vai um pouco pra esse lado ai – de te consciência e (...) +

E – E como que, na tua visão a organização institui a aprendizagem já adquirida?

E3 – Então – eu acho que tem casos que institui e tem casos que não institui né – então às vezes a gente faz algum treinamento ou tem algum conhecimento especifico – ai a gente tem é – a – ou deixa disponível né – no e-mail ou nunca intranet documentação sobre aquilo né – então essa forma institui – ou daquilo a gente surge uma idéia que daí faz um procedimento ou institui alguma é – tecnologia nova então aquilo fica formalizado – ou ficam conversas assim repassadas um pro outro – estão acho assim – avi – quando – quando eu tenho um conhecimento e uso aquilo pra alguma coisa – é um procedimento pra um – uma nova tecnologia e aquilo vai se usado dentro da empresa – ta instituído e as vezes quando eu só tenho conhecimento passo de boca – então quem escuto escuto quem não escuto vai – não vai sabe e ai se eu – for embora digamos – não vai ta instituído na empresa – então não uma coisa muito formal eu acho talvez sobre isso – algumas coisas ficam e outras não por que muitas coisas também são de experiência da pessoa né – então ela vai te dando alguns toques assim – e as vezes gente não gera um documento sobre aquilo – como boas táticas para alguma coisa né – pra desenvolvimento de alguma coisa – as vezes não gera isso – então e ai não fica instituído +

E – Ta e quando a institucionalização dos novos projetos?

E3 – Isso a gente tem que seguir um procedimento de – tem por que a empresa tem é – duas satisfações né – de padrão e qualidade – então a gente tem que segui esse procedimento pra documentação de projeto então isso teria que fica todo documentado na intranet ou na WILK que a gente usa WILK também é – a desde como que a especificação né – motivação daquele projeto até a de teste e liberação diversão – então isso a gente tem que segui esses procedimentos daí ficaria – tudo que foi feito no projeto ficaria institucionalizado nesses documentos que a gente gera +

E – Como que tu enxerga o enfrentamento de desafios, a busca de desafios da empresa?

E3 – Eu acho que assim tem – tem os desafios né – de talvez no próprio produto né de melhora os produtos pra conquistar mais clientes mais parte de mercado – e tem os desafios em a gente aumentar talvez a nossa produtividade – qualidade – e facilita o nosso trabalho diário – então assim sobre essa coisa de – facilita o trabalho diário né de – de a gente pode fazer mais coisa em menos tempo e ainda assim manter uma qualidade nos – nossos produtos feitos – a gente tava – a gente tem uma – tem uma iniciativa de formas de discussão – então a gente estabeleceu alguns – três formas de discussão na empresa por exemplo – um deles era ate discuti metodologia de desenvolvimento como eu falei anteriormente de qualidade que a gente tem que segui pra documentar projetos né – e especifica como vai ser feito – mas a gente acho que não tava legal – tava muito genérico é um pouco antigo né – hoje tem coisas novas – estão foi instituído um fórum pra metodologia do desenvolvimento do software – onde cada um que participou trouxe novas idéias pesquisaram a gente fez WORKSHOP de ferramentas de metodologias né – e ai ta buscando a gente não planejou ainda – então reformula essa metodologia do desenvolvimento – então essa foi uma – esse desafio que a gente tinha de – por

que assim a empresa era uma empresa pequena e foi crescendo bastante – então antes tinha poucos colaboradores e poucos produtos – hoje tem muitos colaboradores e muitos produtos – então aquela metodologia que a gente seguia antiga que tem nos nossos procedimentos – hoje ela tá um pouco ultrapassada assim – tem coisas que – que nos dariam – melhor é – produtividade né – o melhor aproveitamento então a gente fez esses fóruns pra gente pode discutir isso – sobre os produtos né – o desafio de criar novos produtos – tem uma iniciativa hoje na empresa – das pessoas da ideia de – de os mais variados projetos produtos que tenham em mente assim e a gente leva isso pra gerência faz protótipo e tal pode fazer né – dependendo da ideia – e aí a gerência vê se toca isso pra frente ou não né – então esse é – essa é uma iniciativa que a gente tem – outra coisa e essa (...) pesquisa de tecnologias de fazer treinamento com os colaboradores – de é – autoriza a participação em eventos né – em dias de trabalho ou horário comercial – pra pessoa aprender mais coisa e a gente pode tá inovando nesses projetos +

E – Tá, mas quando um sai pra aprender - aí ele volta e passa pra quem? ele passa pro grupo ou ele passa individualmente?

E3 – Isso daí aquilo que a gente falou é – eventualmente ele traz anotações e deixa disponível né – e passa pro grupo – ou eventualmente ele já daí ele traz uma ideia passa pra gerência – aí se for aprovada acaba que o – o grupo todo pode participar do desenvolvimento ou – ou às vezes – às vezes até tem um treinamento formal via R.H. né – área de treinamentos é – é – é já e disponibilizado né a pessoa pra fazer esse treinamento com o comprometimento que vai de um treinamento depois pro seu próprio grupo ou pra outros grupos da empresa né – e mas assim não é (...) às vezes a pessoa não fala nada mas assim é – isso se eles não aproveitavam eles achavam que era uma coisa legal e não era – que em geral quando é uma coisa legal né que a gente acha não (...) que é a nossa empresa sempre tem alguma coisa que acontece ou pelo menos tá o material de (...) pra quem quiser usar ou surge alguma ideia e é utilizado em algum projeto+

E – Fica disponível então?

E3 – Isso fica disponível – é – é – assim mesmo que as pessoas eles não tenham interesse naquilo de qualquer forma fica disponível aquele material+

E – Se entra uma outra pessoa na organização ela poderia ter acessos?

E3 – Isso ela poderia – vai ter acesso – nem tudo - mais a gente tenta que tudo fique né – então às vezes traz em arquivos às vezes traz em papel e deixa lá com a gerência e manda às vezes por e-mail mesmo né – assim tipo pro pessoal todo e aí fica disponível +

E – E tu falou bastante assim que – a área tecnológica gera bastante mudança né – e como que tu enfrenta as mudanças como desafio?

E3 – Então eu tento sempre buscar – justamente esses eventos e treinamentos que acontece né – eu ainda sô uma pessoa que fico muito lendo esses sites na internet pra vê as novidades nos sites – é – tem várias pessoas do grupo que fazem isso daí disponibiliza pra todo mundo – no meu caso eu gosto mais de – de participar de treinamento e eventos né – então eu mesmo compartilho coisas com um grupo de amigos assim né – ah saiu essa tecnologia nova – saiu essa metodologia de desenvolvimento nova - e aí eu digo esses eventos às vezes pra essas pessoas também como as outras pessoas divulga né e você tá né – como eu tô dividendo um pouquinho entre a área de analista e o administrativo né – então eu tô um pouquinho nesses dois mundos aí – e essa – mais essa área administrativa agora que é um pouco mais novo o gerenciamento de projetos e tal – que eu tô buscando mais treinamento e eventos assim – então às vezes é uma palestra que tem gratuita – às vezes é alguma coisa daí às vezes a gente paga do bolso às vezes (...) pra empresa né – então eu tento – tá é – sabendo dessas novidades né – através desses meios assim – treinamentos e eventos em geral +

E – E como que tu enxerga que a organização compartilha as informações? A organização compartilha as informações?

E3 – Dos projetos e dos produtos?

E3 – Então – tá – tem – a gente tem a intranet na empresa e tem a WIKSPIDIA que a gente usa esses softwares né pra colocar – as documentações de projetos e produtos – então essas duas – esses dois meios eles são disponíveis pra todo mundo né – e – assim são (...) projetos e produtos são disponíveis ali as informações – às vezes né elas não são tão organizadas né – por que a gente tem esses procedimentos pra seguir de como documentar as coisas – mas às vezes tem uma novidade e a gente não – sabe como talvez como documenta aquilo direito e não se encaixa tão bem né – então às vezes algumas pessoas têm dificuldades de pegar essas informações que a gente compartilha lá por que a forma que a gente coloca às vezes não tá – tão fácil né – da pessoa entender pra que aquilo serve – sobre as informações gerais da própria organização né administrativas e tal a gente tem a intranet tem a parede de novidades lá que o pessoal coloca – quando teve pesquisa de clima e foi divulgado lá – agora vai te o novo projeto eles estão fazendo a parte de R.H. (...) lá e – o diretor administrativo também manda e-mail – ó agora a nossa empresa vai fazer esse novo projeto – ou agora tem o novo prédio ou então aí tá passando essas informações assim - entre por exemplo comercial e desenvolvimento é tudo via sistema né - tem o sistema de gestão lá de propostas e pessoa contratada então essas informações chegam pra gente via intranet ó tem uma solicitação pra fazer a customização do produto ou desenvolver esse software aí a gente já não muito o contato mais pessoal assim né – que – às vezes é entre as áreas de desenvolvimento a gente conversa né – e já com o comercial a gente tem aqui sistemas que daí já tá tudo automatizado pro que a gente precisa fazer +

E – E a organização, ela explora a potencialidade criativa dos indivíduos?

E3 – É – na verdade – eles fizeram agora uma pesquisa de clima né – onde eles perguntaram várias coisas né – sobre o que que achavam da empresa e tem essa parte também – de ideias – e tem um outro projeto justamente esse desses das ideias mesmo da gente da ideias de qualquer produto e o projeto que a gente acha interessante pra empresa é – então – mais assim é uma coisa que foi logada e não sei se tá tendo tanto retorno assim né –

agora tem um novo projeto no R.H. que é justamente pra começa a explora um pouquinho mais essa parte de competências e talentos né – a gente tem o banco de talentos pra funcionário (...) o seu então quando o R.H. precisa de algum conhecimento específico eles buscam lá mas agora talvez vai muda um pouquinho a gestão pra explora um pouquinho mais essas competências mais específicas né – hoje era só cada gerencia tem o seu grupo – e sabe o que que cada um conhece mais ou menos né – ai agora vai se tornando acho que com esse novo projeto a nível de organização – que eu acho que as competências vão ta melhor mapeadas pra nível de organização a gente pode sabe e ai se precisa né – dessa parti de idéias e tal determinada área explora esse potencial um pouco mais lá né +

E – A criatividade?

E3 – Isso tem área de designer que faz o exame da parte de sistemas e o designer de pra marketing né pra panfletos e jornais e é essa área é bem explorada na parte de criativa né – por que é uma área que já – vai muito por esse caminho né – então eles sempre tão a – ate assim pro sistemas né que é a nossa área é – eles dão idéias de tecnologias novas pras interfaces e tudo – então eu acho que essa área hoje com certeza ta muito fantástica pra criatividade as outras áreas tipo a nossa desenvolvimento – tem criatividade na hora de fazer talvez – como fazer essa solicitação pro cliente né – mas a solicitação já vem meio que prontos né a não se – em produtos novos que a gente possa propor – que ai talvez a gente possa explora um pouco mais mais – é justamente essa iniciativa das idéias que agora ta começando ai pras pessoas que tão então propõem os projetos +

E – É tem mais alguma coisa que tu deseja acrescentar em geral assim sobre organização sobre você na organização como que é a sua motivação pra aprendizagem?

E3 – Não acho que – é eu diria assim acho que pra – pra essa motivação pra aprendizagem eu acho que vem muito da empresa ta aberta a receber acho que novas idéias – a empresa ta disponibilizando talvez pro funcionário ter essas oportunidades ter a nova aprendizagens né – e – (...) é na verdade de sistemas né de tecnologia as pessoas já tem em geral a necessidade de ta se atualizando mas eu acho que se a empresa der essas oportunidades e tiver abertas a essas novas idéias eu acho que – junto a esses dois mundos e quer ta atualizado e a empresa também vai ta me ajudando e se ajudando com essa minha atualização né – que eu vo ta fazendo coisas novas pra empresa então eu acho que isso é a motivação que a gente tem pra aprende né a gente vai ta ajudando a empresa e pessoalmente a gente vai ta atualizando o curriculum assim também+

E – Tu tem mais alguma coisa pra comenta?

E3 – Não eu acho que é só isso+

#### Entrevista 4

E – Comente como que surgem as novas idéias na organização?

E4 - + Falam de solução – falam de conhecimento a ser passado né – bom então é – é – nosso - na minha área especificamente a gente sempre ta preocupado em repassar informações sobre soluções Empresa – então aquilo que é desenvolvido – faz parte do nosso produto do daquilo que é – que é realmente da empresa né - então existe ai um – processo de – é – desenvolvimento de elaboração de pesquisa de mercado - e isso é comunicado pra – outras – áreas de empresa atraves de um pessoal da rudmeck – talvez alguém já tenha te falado – que a rudmeck é – é onde você divulga vamos vê aquilo que esta por vir – as ultimas novidades que esta por vir – então é – a gente fica acompanhando esse – essa – esse rudmeck e ai tem onde é sedimentado e – quando a solução ela esta – suficientemente madura – por que as vezes a gente tem coisas que você – pesquisa é – tem que desenvolver - mas que ela não vão a frente – é – ou que sofrem mudanças bem expressivas no conceito inicial – então a partir do momento que a solução ta razoavelmente ta suficientemente madura – então a gente começa a – a gente em robi nós como treinamento assim como multiplicadores desse – é – desse conhecimento - no sentido de tenta – é – absorver esse esse informação nova e transformá-la numa coisa que seja replicável didaticamente falando – ta então – é – esse processo ele pode acontece é – de forma - embora a iniciativa seja rudmeck o processo em si - de tomada – de detalhamento da informação é – ele pode acontecer de forma mais ah – ativa no caso - ele sabe que o produto ta sendo desenvolvido e agente vai atrás – ou as vezes – é – de forma mais reativa - tipo assim - olha o argumento nos fala olha o desenvolvimento do software (...) a liberação dele é tão importante se é – ã – se a cultura em vista que tenha espaço melhor mais – é – é claro que num caso de outro no – handa especificamente existe uma interação muito grande por causa desses argumentos – pessoal que envolve – que – os produtos tem essa preocupação é – até por um interesse próprio - enfim - essa cultura de sabe que eles vão passa a informação ate por que eles tem a – a – a experiência que se não fizer isso – isso vai – é – eles vão ter que carregar esse peso – se eles não conseguirem – é – passar pra alguém o que eles desenvolveram o conhecimento que eles tão desenvolvendo né – não o detalhe do meio mais sim as questões de – a – de usabilidade né de operação - solução e configuração aquilo eles vão fica eternamente como referência daquele assunto+

E – Mas como que eles transferem essa aprendizagem?

E4 – Então - ai nesse ponto ai é uma coisa bem – tradicional ta é – é – nesse primeiro ponto - até porque o defecho tem que entender o seguinte – nessa primeira etapa – a gente ta lidando o seguinte – com pessoas que – não tem perfil de – de – de passar conhecimento – é tem desenvolvedores as vezes que é que têm eles são bem introvertidos é umas pessoas assim que – é – em alguns casos né – tem dificuldades de se expressar - não gosta de falar com as pessoas né - tem que – tem desenvolvedor que gosta de ta ali desenvolvendo né – é+

E – Mais pra outra habilidade a dele não é desenvolvida?

E4 – É – não não é o - o nosso foco - então ai a gente faz o contrário a gente põe justamente – a gente faz uma coisa bem tradicional que é – é faz uma interação direta – busca a informação ta – e ai a habilidade justamente do – instrutor que ta ali de conseguir – é – extrair essas informações - estudar um pouco – e ai a gente procura - pegar pessoas que tenha esse perfil né de auto-aprendizagem – de – é – sabe perguntar sabe é – ir atrás da informação ta mas esse processo ai ele é – ele é muito – tradicional não tem grandes é – o que é vice ali – ali que – que a gente deve destaca é justamente essa preocupação de que isso aconteça – sistematicamente – de que quando se – faz um texto de algum produto já se tem essa noção de que em algum momento – essa informação tem que ser repassada – ate pra que – se possa – que não se fique tão amarrado né - quem ta desenvolvendo – é – é – consiga – é – desvincular dessa – desse tipo de situação ou seja - qual é o ideal para o desenvolvedor é o seguinte é o que – e desenvolve - vamos vê se a coisa ta desenvolvida ele - passa – é – isso pro suporte de treinamento e ele vai doa outras coisas né esse é o – é – esse é um ciclo – seria um ciclo ideal das coisas - se desenvolve e não fica – claro que em certo grau a pessoa +

E – Mais ai ele passa pra uma pessoa que+

E4 – Não ai é que ta ai são – são é – são varias – atribuições então - por exemplo ele tem que passa pra um pessoal pra equipe do suporte então o que vai fazer a – a que vai resolve os problemas e a solução em campo tem que passa pra produção que vai – é – faz a instalação eles tem que passa pro treinamento que é o pessoal que vai – capacitado que vai faze o papel de multiplicadores então hã – eu acho que isso são as três funções mais básicas assim – né – suporte é – produção no nosso caso explanação e – treinamento+

E – Então as idéias novas elas vem de fora da empresa? Ela vem através de alguém?

E4 – Não ai é que ta existe ai - é que olha só eu não to entrando aqui em mérito – do – processo produtivo do inicio dele - por que ate por que não é minha especialidade ta – eu acho que você deve fala com alguém do desenvolvimento também ou não? Os gerentes que tão – ta – é – é mais assim ó se é interesse que você – saiba como é que se ini – como é que se inicia o processo de – prospecção de um novo produto de – de – concepção melhor dizendo do novo produto – ai seria interessante fala com alguém do desenvolvimento – pra que ele te desse mais informação - mas assim – é – então assim eu tenho uma idéia mas eu acho que seria melhor falar com o pessoal do desenvolvimento mas – o que eu to falando é do ponto de – ponto de percepção? Não o ponto disso é o seguinte – uma vez que a Empresa – já – definiu o seguinte nos vamos desenvolver isso aqui – não nos vamos estuda isso aqui ta – eu não dou dando mérito de como que essa idéia de como que se toma essa decisão – mas uma vez que se toma decisão é o seguinte – como que eu fa – uma vez que eu to desenvolvendo é – e – estudando pelo menos isso ai - como é que eu faço – pra que isso essa – essa nova informação seja – disseminada dentro da empresa – então ai é que é o ponto – que eu me envolvo ta+

E – Tem muitos conflitos na organização?

E4 – Essa esse conflito é uma coisa bem geral né – então assim conflitos sempre existe - faz parte do mundo organizacional trabalhar com pessoas é administrar conflitos né – então conflitos sempre existem – é – e por isso que a gente sempre tenta estar – é – atento - pra forma de melhorar o nosso processo – então o fato do processo ta funcionando não que dizer que eles - não possam ser melhoradox né - coisa obvia mas as vezes tem que ser dita – então existem conflitos? Existem ta – existem – é – nesse processo existem – é – o caso de – é – pessoas que – as vezes esquecem desse processo né - ou seja - vão lembrar dessa questão de repassar conhecimento depois que a coisa já ta pronta – existem é – o caso de – é – desenvolvedores - que tem dificuldades em documentar o que esta fazendo - e ai depois disso – acaba dificultando né o processo mais a frente é – existe o caso de – hã – hã situações em que você tem que – é – cuidar assim o – a superposição de funções que o que que exatamente suporta aqui a instalação né – o que que deve ser não repassado pro cliente – pro representante – mais assim ó - se – são situações normais de conflitos de organizações – então a gente enfrente esse problema - sem duvida - ai é papel justamente da gerencia né ai - aquilo você equacionar aquilo que não é – é – vamos ver aquilo que não esta no trilho né – e aquilo que já ocorre dentro do processo geralmente não precisa de ação gerencial né - aquilo deixa corre que ta ta ok – então justamente é – agir quando tem essas – essas divergências+

E – Quando tu falou que tem pessoas que tem problemas em documentar né então chega na parte da instituização da aprendizagem instituida na organização então se aquela pessoa sai da empresa tudo que foi aprendido vai junto com ela corre esse risco de não ficar?

E4 – Então justamente daí é – hoje é – existe – uma preocupação grande – ai é mais sobre o desenvolvimento ta - mas eu vo fala sobre isso – existe realmente essa preocupação grande de se atenta né a – tenta sair daquele modelo o seguinte – o cara é – a pessoa desenvolveu uma solução a solução a solução funcionou ta ok – não ta ok - mas tem que vê o seguinte se ta documentado ou seja se ele sai como é que a gente vai dar suporte naquilo ali – se é + como é que foi a sistemática – como é que foi a sistemática pra ele desenvolve aquela – aquela função – é – então existe algumas ferramentas colaborativas de – que hoje se utiliza pra garantir – é – então tipo – a documentação é uma etapa do programa do desenvolvimento – existe se usa muito aqueles – WIKi né + nunca ouviu fala em WIKi? É - ta é WIKi – que é – são - são ferramentas pra você criar – webpages de forma colaborativa - então é tipo – o colaborador registra o que ele ta fazendo - ai o outro pode ir lá e inserir inserir informações – então se usa muito isso é o seguinte na verdade esse tipo de ferramenta ele não é muito adequado pro ponto de vista de organização da informação - pra uso externo não dá – mas ele é muito adequado no sentido de – é – emitir a emissão fácil – então justamente - é no sentido de que – é – se entende que nessa etapa é mais importante você registrar o que ta fazendo do que necessariamente esteja – tudo muito organizado – a organização pode vim depois mais o mais importante ter a informação ali - a informação é – a informação pode vim numa etapa claro que se puder ter os dois melhor né ta –

E – Pra isso a Empresa investe bastante nesse sistema de informação?

E4 – Então olha só – o caso é o seguinte é – ela investi - mas talvez não o que você ta falando mais sistemas como esse são ferramentas free você não tem custo pra – mas ela investir no sentido de – é – o cultural mesmo - de fazer essa cobrança do pessoal – de garantir que o pessoal utilize isso – certo – ou seja - de garantir que eles – que eles quando se faz um movimento que você possa prevê além do desenvolvimento um tempo pra isso – investi nesse sentido - que isso também pe investimento né – ou seja há eu posso fazer – hum vamo vê – tal coisa eu vou levar – é sei lê dez dias pra desenvolve e mais dois pra documentar - não sinceramente falando ta – há então eu tenho que – que prevê que não vão ser dez dias vão ser doze – eu abri mãos mais dois dias por que – é – eu – e esse tempo a mais é importante pro resultado final do projeto como todo+

E – Então deixa eu ver se eu entendi – vou ver um pouquinho é – alguém passa a informação o conhecimento para o instrutor o instrutor vai na sala e passa pra quantas pessoas? Como que é o processo?

E4 – Ta só – só explicando melhor é te – a – passa a informação pro instrutor a informação que deve ser – é – passada pro instrutor ta – tem algumas informações que são passadas pra áreas específicas – então – como eu te falei ai – é tem informação que o instrutor o desenvolvedor – perdão - passa direto pro suporte que são coisas bem especificas de suporte é – tem informações que são passadas diretamente pro – pra – a – pra produção que são coisas bem especificas de produção – e como mas a maioria é – realmente é o treinamento – ta – e ai é – como é que a gente replica isso né – ta esse é pra – esse é tua pergunta ta – então ai justamente é onde entra o meu setor ta – ai e – justamente bem o que eu faço+

E – Como que tu transfere a aprendizagem?

E4 – É – nos trabalhamos hoje ta – com três níveis de – é – se – três níveis de três formas de – de treinamento ta – que – não é nada hã – vamos dizer assim – muito diferente dos outros resultados - mas sai ai sai fora da pergunta – uma forma – é – a forma mais natural é presen - presencial certo – o projeto presencial é – ele ainda é – a forma mais tradicional só que ele tem uma série de – é – e ainda é o nosso – o meu caso aqui que a gente gasta mais com os instrutores – mais ele tem uma série de limitações né – é – inclusive de custa a forma mais cara de treinar então – o – falando especificamente o que você – perguntou – ta como é que a gente – quantas pessoa ta – bom- no treinamento presencial a gente entende o seguinte - existem dois – é – dentro do projeto presencial tem dois situações – um – tem cursos que a gente faz isso – é – a gente pode ta querendo presenciá-lo de forma mais bem expositiva – ta pra pessoas que tem que te uma noção das condições não precisam conhecer detalhadamente mas precisa ter uma noção – então normalmente nesse caso e gente trabalha com grupos – é – de até vinte pessoas - a gente acha que – ou seja quando eu não tenho – é pratica - só teoria vamos expor o que a gente – é – é o caso da área comercial é o caso das áreas – é – mais administrativas - tem que ter uma noção da solução e não que não precisa saber tudo detalhadamente – e tem o caso de – é + cursos presenciais que tem ter uma – é – ter uma base pratica ou seja – o cara tem que – conhecer a parte teórica - o conceito e tem que praticar se não ele não vai – que é justamente aonde a gente mais atua ta – no – no caso do meu setor – então nesse caso - a gente trabalha tipicamente com grupos de – dependendo da solução ate oito a doze pessoas – tem soluções que no maximo a gente põem oito e outras ate doze nos cursos presenciais – justamente a gente tem uma sala aqui do lado pra isso ta – é – aqui no prédio ta – a sala – é – principal que a gente usa pra isso é aqui – ta em curso agora a gente - ta escutando ate por isso que eu não vou pode te mostrar agora ta – mas – é – então – é – é – bom então ai a gente entende que quando é uma coisa mais pratica a gente não pode ter grupos mais grandes se não você – é quebra né essa coisa de da atenção de estrutor da – a dedicação que o professor tem que dar pra cada aluno e tal – ta e agente procura trabalha no caso ta é - no maximo duas pessoas por – plataforma + idealmente - uma né – mas a gente considera aceitável duas pessoas por uma mesma – bancada - ate eu tenho bancada eu tenho plataforma com pc com ramal com telefone e tal – ta - então esse é primeira forma treinamento presencial que é a mais tradicional – com a segunda forma é – o *E-learning* né o treinamento a distancia que ai você tem você – então na verdade são – as outras duas né porque ai a gente tem o fundamento de *E-learning* – uma é o *E-learning - Assíncrono* – que – é – ou seja – aquele *E-learning* que você – quem vai faze o curso ele pode faze a qualquer momento – é – e acordo com sua disponibilidade - a gente tem na Internet um ambiente chamado ensinário - talvez alguém já deve ter te falado isso – já conhece?

se tem lá – onde você pode ter um link que você pode acessar se você quiser é gratuito você pode se cadastrar se você quiser também –

E – Há eu vi sim acho que é – brockcaines não é? Tem todo aquele (...) pra aprender tecnologias me isso ai eu já vi alguma coisa na pagina+

E4 – Ta e ai o ensinário ele – é o que que é – é um ambiente que se chama assíncrono que ele – é você – publica o conteúdo dentro de um portal de educação – então os alunos esse conteúdo vale também de html para fílech – então o conteúdo fi lê o aluno ele – acessa – é – ai é um conteúdo interativo né que é com – com animações com áudio etc – ai ele acessa e ele – especifica a –conteúdo passa por provas ele pode interagir e tirar duvidas mas não é nada on-line – e por isso que é assincrono ele – é o aluno ele – ele pode estudar é – durante o dia de noite pode ser o final de semana – tem gente que se entrar o sábado a noite tem gente lá – ta mas – é não existe uma – tutoria on-line mesmo que tenha alguma dúvida - vai mandar uma duvida – vai caie com um instrutor que ele – talvez responda na hora mas não é essa a – premissa de não dar essa garantia ta – e a terceira forma é – o –*E-learning - Síncrono* – ta que seria o web conferencia que é o - o que a gente tem usado – é – desses três é o mais recente é – o *E-learning- Síncrono* é justamente você agenda uma conferencia de web onde você vai coloca o – PowerPoint compartilhar a tecla falar e ai você vai ter pessoas conectadas acompanhando o instrutor ta – então –

E – É muito utilizada?

E4 – Essa – agente utiliza – é – como é uma coisa mais recente né – ainda dos três é o menos utilizado – porque – hã – principalmente por uma questão cultural – que é o que a gente ta – o pessoal ta sendo – buscando mais a si adaptar a isso mas é – é – a nossa é o que a gente aposta mais médio ou a longo prazo a gente acha que

esse deve sobrepor os demais ta – porque – por uma questão óbvia né de – a gente tem uma estrutura – aqui no caso a gente tem uma – uma – duas características que – tem tudo a ver com a sua pesquisa um a gente tem uma estrutura distribuída por que – tem um monte de gente aqui na matriz - mais eu tenho mais diversas filiais né – e além das filiais - eu tenho os meus representantes técnicos - que na verdade a gente chama de credencial então vai – e eu tenho mais umas cem empresas que são credenciadas – ta esse é um fator - o outro fator é o seguinte – é – que eu trabalho com tecnologia ou seja a gente tem uma dinâmica grande de novas informações e – trabalhar com tecnologia tem um lance bem legal e motivador que é – você sempre tem coisa nova pra aprender – motivador pras pessoas que tem o perfil - como tem o pessoal que – o – a – a verdade o – uma coisa que a gente sempre – eu –

E – Já é o perfil de quem trabalha na área tecnológica né?

E4 – É quando eu procuro– seleciona a gente sempre tem que identificar olha – é porque – as vezes a gente vê pessoas – isso a gente vê – é – principalmente quando a gente ta na universidade né – a gente vê pessoas assim há porque eu não vejo a hora de – me formar por que eu não quero mais estudar né – bom essa é uma – tem pessoas que tem essa + primeiro que – essa – esse pensamento ta muito fora da realidade em qualquer – não existe coisa – em qualquer segmento que você atue então – quando você para de estudar o que você acontece - o que que acontece - cê daqui a pouco – passa um tempo e você ta fora do mercado né – e – você pode para de ir a escola de ir a universidade né - mas não de estudar e o caso de tecnologia isso é mais evidente – isso – essa coisa é mais gritante – ou seja o conhe – se eu comparar - o conhecimento que eu tinha digamos a – pô três anos atrás né - e vê o que que eu aplico hoje – muito pouco - aquilo que eu tenho é importante como base mais hoje – se eu – se eu tivesse ficado parado no tempo talvez hoje eu não estivesse mais trabalhando aqui ta – então – é – então trabalhar com tecnologia tem esse lado que é sim que eu acho motivador que é assim – você sempre tem coisa nova pra aprender - ta só que a contra-partida disso é o seguinte - você sempre tem que ta correndo atrás você sempre ta defasado – você aprendeu uma coisa hoje mas ó mas já tem mais coisa pra você aprender – então –

E – E tu acha que todos são – andam mais sozinho conseguem caminhar assim+

E4 – Hã – olha só a Empresa tem – é – seiscentos funcionários hã – colaboradores né a gente prefere dizer - e mais – diversos credenciados - diversas empresa e tal – então assim - se eu te disser que todos andam na mesma linha ta – é – é impossível que isso aconteça – mas a gente procura sim é – garantir essa – essa uniformidade de – de postura dizer assim – agora dizer que isso é 100% verdadeiro é muito difícil de conseguir – claro que o processo seletivo - o R.H. hoje – e não hoje mas – a muito tempo ele ta muito antenado nisso procura identificar isso aí – é – quando faz a seleção – e o gerente também – então é – voltando ao ponto – a gente tava ali então é o seguinte ó - falando do caso do nosso – credenciado - justamente – a gente procura – é tratar essas três formas de treinamento como coisas complementares – não é uma substituindo a outra mais sim – é – elas sendo aplicadas em momentos distintos - por exemplo – no caso o nosso credenciado ta – o nosso credenciado - a gente – entende o seguinte - assim um cara que vai trabalhar em campo pra Empresa que vai ser a cara da Empresa (...) técnico ele é obrigado a vir aqui na matriz fazer um curso credencial ta – ele tem que vir aqui – um pra ele realmente meter a mão na massa ver realmente a plataforma e ate pra gente – ter essa interação direta com ele pra vê ate com ele se sai só que pra vir aqui ele antes tem que fazer os treinamentos – a distancia assim ta – então isso se não ele não vem enquanto ele não acaba ele não vem – se e depois que ele faz o curso a gente tem um evento que é – presencial ainda é presencial e a gente vê a sua certificação – uma vez por ano ele tem que se – revalidar o seu certificado mas – um ano e muito tempo dentro da nossa dinâmica - então o que que a gente tem – a gente – durante esse período a gente faz eventos web secret a gente agenda web conferencias das novidades que vão surgindo – então as novas tecnologias - de produtos – produtos novos – de forma – que a gente hoje tem uma meta ta – que a gente tem comprido – de ter no mínimo seis conteúdos distintos por ano – ou seja ele teria seis – web conferencias pelo menos pra fazer durante o ano - e agente faz a gente agenda isso em varias turmas né – tipo à esse mês eu vou fazer – é uma apresentação nova apresentação do pbx - então hoje as dez da manhã – ai daqui duas semanas oito e depois mês que vem mais uma turma pra que – não tenha aquela situação tipo á – é nesse dia eu não posso – então é justamente isso vem atender bem aquela característica que é – é – eu tenho uma pessoa geograficamente espalhada - bem espalhadas – o custo pra fazer esse presencial é muito alto – e – é – como as pessoas já tiveram suas predencial já tem um – um certo nível de conhecimento e – foram aprovadas no curso inclusive ta – por que o nosso curso pode ser aprovado ou não – você ficar na linha e não passa – é – então eu consigo fazer isso a distancia – há por que é importante a gente deixa claro – há o treinamento a distancia - puxa é tudo de bom – não é verdade ele – ele é uma solução muito adequada pra pra dinâmica atual - que é – a gente tem que ter agilidade – e com baixo custo né – é – é o dilema da empresa fazer o que você quer mas eles tem suas limitações também – então por isso que a gente entende que o primeiro evento – o cara tem que vir aqui – eu não consigo ainda fazer – a – repassar tudo - 100% a distancia – pra alguns públicos ate daria né - pra alguns nichos mas – esse mas especificamente esse perfil que hoje pra nós é o mais delicado que é – o cara que vai dar suporte técnico em campo – se entende que não é possível fazer isso 100% a distancia – ta ok ta+

E – E qual é sua percepção em relação a desafios na Empresa?

E4 – Bom na verdade assim ó – é – eu vou falar disso - da Empresa - mas mais voltada ao meu – na verdade a minha percepção de desafio ela – tem exatamente a vê com o que eu acabei de falar que é – essa – é – o nosso desafio é – a gente trabalha com tecnologia – tecnologia é o seguinte - se você não evolui cê ta fora do mercado – então isso se traduz pras pessoas - se as pessoas também não é – estiverem abertas para novos conhecimentos – ta todo mundo fora do mercado depois de um tempo – e ai –

E – E tu acha que ai a Empresa explora a potencialidade criativa?

E4 – Sim sim só que – é – quando a gente fala em criatividade existe criatividade em vários níveis certo – então a gente tem aqui programas – é – de – pra que qualquer um possa dar suas contribuições mais – é – tem vários níveis que você pode estimular a criatividade então – no nível mais gerencial – é – um um sobre o gerencial assim né – a partir de um certo – nível de colaborador eu acho que uma forma de você estimular – a – a criatividade de uma forma natural é você trabalhar em cima de resultado – é – tipo assim - eu quero que você chegue como você vai – chega né se você se eu me mostro a maneira melhor de chegar – né+

E – Tu tem algum fato marcante de extrema satisfação que tenha lhe causado extrema satisfação?

E4 – Extrema satisfação?

E – Satisfação

E4 – Satisfação – é – mas – geral – político – bom - a gente tem diver – diversos fatos marcantes – é – mais – a – assim de um ponto de vista – hã – de um treinamento nós – uma coisa que eu acho extremamente – satisfatória ta – eu acho que é uma coisa – é quando você – é percebe a evolução das pessoas – ou seja – você conhece as pessoas – é – num estágio A antes de passar pela sua área não só por mim e você consegue recriar – que é – a pessoa ate tinha limitações tinha dificuldades e você consegue trabalhar isso e deixar ela – onde ela chega as vezes e as vezes o pessoal – inclusive te agradece te da feedbacks bem positivos – o pessoal diz tinha essa dificuldades não conseguia fazer e hoje consegue ta – é – por acaso + é – a gente tava – é – isso vale pra qualquer forma de treinamento daquelas que eu citei – é isso é mais evidente no treinamento presencial que to falando – você enxerga a pessoa você vê né – as vezes você vê se a pessoa vai ser difícil e ai você que a pessoa consegue superar - consegue – é – mais - por acaso recentemente a gente fez uma – uma – pesquisa isso pra botar na mídia né – preparando pra (...) e ensinaram pra nossa gente de *E-learning* - *Assíncrono* e agente pego assim – e fez uma seleção dos feedbacks que tinha e pessoas assim nossa que dão feedbacks sensacionais – realmente – é – que agradecem muito pela – pelo esforço da Empresa e por isso – pessoas que nunca vi e acho que nunca verei né – mas que – é – que dão assim uma coisa tipo me ajudou muito - é não só clientes ta – não só representantes de pessoas que as vezes não tem nada a ver diretamente com a empresa mas que – é – encontram ali uma referencia importante pra – seja pro seu trabalho pra – pro seu estudo - então as vezes é bem legal você vê essa – esse que vem posso ate te mostra um que a gente pego ali+

E – E tu teria alguma coisa pra comentar que te causou insatisfação?

E4 – É a gente sempre – veja – a gente sempre – sempre como gerente né sempre – sempre – enfrenta dificuldades – então a gente sempre tem que ta se motivando né agora vamo vê o que que poderia destacar deixa eu pensar – poderia apenas citar aqui – é não eu – a – a partir do momento que você ta no estagio gerencial cê tem que ter essa – essa percepção que é – é você tem que motiva os outros que estão abaixo – e – você tem que se auto motivar – e – né nem sempre você tem essa – essa inspiração externa pra – e você tem que garantir que as coisa aconteçam independente – de você – ta – de bom humor naquele dia ou não – se tem que né – agora deixa eu dizer uma coisa que + deixa eu pensar – de – de insatisfação a gente sempre tem né +

E – Algum exemplo?

E4 - + É + é uma coisa que a gente + é – ainda enfrenta ta – que ainda é muito difícil da gente controlar que me deixa muito decepcionado é por que assim é – principalmente a parte dos nossos clientes - é que – existe uma coisa que é a gente tem um monte dificuldade de equacionar e que – não sei se um dia a gente vai conseguir – que é o seguinte nós vendemos soluções e nós somos soluções baratas né – dependendo do – a gente – agente tem as vezes – produtos que o a cara compra e paga – pra dez mil vinte mil e as vezes um milhão né uma solução – e principalmente nas soluções de maior valor – o treinamento é um item importante - ta – e ai a minha equipe geralmente se envolve diretamente e a gente – é – as vezes ficava muito decepcionado por que você faz um trabalho bacana – e – o cliente ou por desorganização – ou por – questão política interna mesmo - ele – é – não aproveita o – aquela – aquele trabalho como deveria - então vou te dar um exemplo ta – tava na – por exemplo no órgão publico – você faz uma solução – extremamente elaborada – extremamente é – com maior capricho maior carinho a você vá – ai você – passa um mês agendando um treinamento ta – ai faz – um treinamento super e muito bem elaborado ta ai – vai lá no cliente monta uma sala com uma infra-estrutura o – ai o cliente põem as pessoas ai depois você aqui aqui descobre que o seguinte – aquele pessoal que foi treinado nunca vai trabalhar com isso ai – então é muito decepcionante – só que você só vai descobrir isso depois né – e por que que eles tavam ali então? Há por que eles tinham status e tal dentro da organização – é que – há tem curso né pra mim – né (...) né – mais é é isso acontece - bem você ta tentando agendar coisa e ai cê sabe normalmente eles as vezes definem a pessoa no dia interior – há daí você – você –

E4 – E ai o seguinte - isso é mais – infelizmente a gente tem que ver isso - é mais – existe em órgão – público – e ai o seguinte – daí - passa um tempo - o pessoal tu vê que a solução ta sendo bem utilizada - pessoal ta tendo dificuldade - ta apanhando – e você vai descobriR que – aquele pessoal que você treinou pra passar e etc... nem mexe com a solução – mas é porque – há por que – não tem que ir o fulano fulano tem um cargo lá que tem que ser – né então isso – é uma das coisas que a gente ate hoje é – não conseguiu equacionar 100% - e é bem chato bem desagradável – né+

E – Teria mais alguma coisa que tu deseja comentar em relação esse processo de aprendizagem na Empresa?

E4 – Olha – vamos ver – é – que – deixa eu ver – bom uma coisa que agente – é – bom dentro do que eu falei né – o pior é que assim – hã – um processo de aprendizagem especificamente – seguindo e relação a empresa em geral é – isso que eu te falei é foto do que a gente pensa hoje é claro que a gente também não ta – parado nesse – nisso ai ta - a gente ta avaliando – é – coisa é- sempre ta procurando - pensando assim - será que isso que eu to fazendo ta correto – será que – é – o grau de proposta – é - evolui e no processo não apenas na – no conteúdo né na solução – é – e – é claro que – a gente não vai para por ai né – hoje a gente ate já chegou a avaliar – a – idéia de você ter – aquela – chamada sala de conferencia virtual com (...) esqueci como são – que é – que você – só que essa por enquanto a gente não tem por que o custo é muito alto ta – é –

E – É como se fosse uma sala de aula (...)

E4 – É aquele assim que você – você monta duas salas gêmeas – e aí você coloca aqueles monitores de alta resolução – faz um vídeo-conferência - entre elas e realmente – a – você tem a reação como se tivesse realmente com uma pessoa que a gente não consegue na tele conferência – então você põe os monitores em tamanho natural ou seja você vai vê a pessoa em tamanho natural em alta resolução e você consegue ter – é – uma – uma sensação de presença que é uma coisa que a gente não consegue hoje na área de conferência hoje a gente até não – não – ainda não incrementou isso por que realmente o investimento é muito alto ta – é – mais – acho que estaríamos (...) na sala mais ou menos se eu não me engano nosso – pro que a gente vai utilizar hoje não justificaria – mas é uma coisa bem interessante – é uma coisa te que o pessoal – quando eles lançaram isso – eles colocaram isso no – começaram a botar isso na série da Fox não sei se – eu acho que foi no vinte e quatro horas que colocaram que tem – que aí você consegue ter – um coisa que a web conferência não possível que é a – é a percepção de reação ou seja você fala e sabe se a pessoa ta entendendo ou se ta feliz se ta infeliz como se fosse uma reunião mesmo né – como nos estamos fazendo aqui isso que eu to falando se ta – é fazendo pequenos sinais de entendimento de negação de afirmação – e- isso – já tem tecnologia pra fazer isso a distancia - só que por enquanto a gente ainda não planejou – mas é uma coisa que a gente ta variando - então tem coisa que a gente a gente sempre procura ter essa – essa postura né – aberta né não se (...) em nada+

## Entrevista 5

E – Comente como surgem as novas idéias na organização?

E5 – Novas idéias né - as novas idéias geralmente é – na Empresa elas ela surgem - em boa parte assim de clientes né – o cliente – tem uma demanda de – ele solicita -ele tem uma idéia um produto ou uma necessidade – e – a Empresa recebe isso via - é regionais ou – é – é ligando pra cá mesmo pra matriz né e – tudo vem em forma de de I.T. é o – é abre-se uma I.T. né e – identifica-se na abertura pra qual área de desenvolvimento ela ela – ela se encaixa né – se a necessidade de desenvolvimento de software ou hardware ou – ou – ou de outro tipo – e – chega pra gente né e muitas vezes a gente interpreta isso como uma – uma nova idéia ou – ou algo a ser adicionado o produto que a gente já tem né – essa é uma forma – outra forma é – através do funcionários – os funcionários – convivem com os produtos no dia-a-dia né e – pensam né - a gente consegue captar as necessidades também ou simplesmente ter uma idéia durante o desenvolvimento – é – de melhoria né - que a gente – também tem o nosso cliente interno que é o sac e o – o – o pessoal de atendimento ao suporte né – a gente conhece os problemas nossos problemas – chegam né entram via suporte né – e – uma vez - duas vezes - três vezes e pô a gente podia melhorar isso aqui – a então é – eu considero essa a maior fonte de idéias né – os problemas acontecendo e agente – tentando resolver e melhorar os produtos+

E – E a Empresa explora bem a capacidade criativa dos indivíduos?

E5 – Sim – explora - explora sim ta a Empresa tem bastante espaço - pra pra pra -propor idéias né internamente junto a gerencia né que é o nosso – o nosso – seria o nosso imediato né e – uma boa parte das vezes o – né – a idéia é aceita e o negocio anda né – a gente – é bem ouvido aqui+

E – E o processo de geração de idéia no grupo?

E5 – É - agente troca bastante e-mail né conversa reuniões né e – mas – uma boa parte das vezes também o negocio começa com uma especulação - uma idéia né – e – as pessoas discutem+

E – Como que é a transferência de aprendizagem do individuo pro grupo?

E5 – De um individuo pro grupo?

E – Isso

E5 – É – tem dois lados aqui né – tem – tem aquelas pessoas – ainda bem que é a maioria né - elas compartilham realmente - putz - descobri uma coisa legal ou – uma ferramenta nova ou – né – uma forma melhor de fazer determinada coisa - então se passa isso pra frente – mas tem bastante gente que – realmente não não passa né – tem – bastante mesmo ta - não é – diria metade ta segura é – usa aquilo como – é talvez uma segurança de emprego – de conhecimentos e tal – então eu considero meio-a-meio ta - tem – bastante gente que compartilha e bastante gente que não – ta muito preocupado com o – com o grupo né+

E – Mas como que tu acha que o individuo aprende?

E5 – Eu acho que – que ele aprende como – ta então normalmente fica é essa pessoa que entre ela ela fica responsável ela tem um responsável né – uma pessoa responsável por ela ou pelo menos uma referencia ela se precisa de uma coisa ela conversa com o rapaz lá aquela pessoa – e – e aquele – normalmente aquele rapaz já tem já – já passou por isso também então ele já sabe os caminhos ali do – do à a pessoa que ta dentro da empresa então tem - tem ali o manual do – do usuário – ai tem – procedimento – então ele vai passando isso pra aquela pessoa né – mas nada impedi no – geralmente aquela pessoa já vem com a bagagem dela né – e adaptar os conhecimentos dela com com com a realidade da empresa né – é – é normalmente assim que acontece ta - uma pessoa passando pra outra né - agora quando entra um produto novo ou uma idéia nova geralmente isso vai pra uma – pro pra uma é – uma pessoa responsável né – e esse cara essa pessoa ele – é – tenta entender de forma ate autodidata de pesquisar na Internet ou livros né como aquilo funciona pra vê se aquilo é útil pra empresa+

E – E depois de aprendido é institucionalizado?

E5 – Sim – isso – exatamente funciona dessa forma+

E – Mas é institucionalizado como? através do sistema, documentação através do que que fica – fica gravado na orientação tudo que tu aprendeu se tu fosse desligado hoje da Empresa tu – levaria todo o conhecimento contigo ou ficaria na empresa?

E5 – Sim – não tudo que – tudo que é aprendido vamos dizer tudo que é – tudo que cê estudou – você aprendeu e tal - você registra isso - ta registra isso - tem a gente tem a ferramenta o docprojet então tudo é registrado lá – o que você faz quantas horas você gasto em – determinado tipo de estudo qual foi o estudo né – no final do mês é possível o gerente se necessário se ele quiser tirar o relatório do que ele fez – o funcionário x ali+ Se alguém altera (...) então - é ta lá registradinho – certo – Pelo menos o caminho e alguma referencia ela à – pô - eu tenho que passar por aqui também né – tem isso existe+

E – E como que é o processo tomar decisão em grupo?

E5 – Tomar decisão em grupo aqui

E – Numa edição de projeto de tanto – tanta tecnologia tanto desenvolvimento de software?

E5 – Tem áreas aqui que realmente a decisão é tomada é – a – pelo gerente ta o cara toma a decisão ele – pode ser uma reunião lá com dez quinze pessoas – e – mas a decisão final é dele ta – e tem outras áreas que não a gente né a gente há uma discursão em grupos que são técnicas são brainstorming né – e o negocio flui tal e (...) o – o objetivo final que é o melhor produto a melhor solução melhor critério – e a pessoa é tomada em cima disso ai então tem as duas coisas na minha equipe né eu tenho – o cara que fala e bate martelo - e tem o rapaz lá que não beleza vamo lá pessoal que - que vocês acham e ele – é o – basicamente ele é o orientador né tem o gerente o chefe o líder e também o orientador aqui+

E – E como que fica o clima assim como tem muito conflito?

E5 – É – tem bastante - é gera bastante conflito ta mas isso é – tanto conflito técnico - quanto conflito pessoal – é – quando o cara bate o martelo - o técnico se sente mal – pô eu to aqui eu sô engenheiro - sô analista eu to trabalhando aqui eu - sou pago pra isso - tenho a melhor solução mas eu não consegui bota ela pra frente todo mundo concorda (...)+

E – E como que são resolvidos esses conflitos?

E5 – Há não são resolvidos

E – Não são resolvidos vai cada um pra um lado

E5 – Não não se deixar fica sem solução o cara aceita abaixa a cabeça e vai né – e – na outra parte é legal por que da discursão também o calor tudo mas é um processo né – pô esse caminho é melhor que esse ai tem um bate-boca mas ai o troço tem que funcionar – e se vê você sente que a solução vai caminhar melhor mesmo não sendo a tua – ou – ou você não acredita a solução é essa - isso é legal+

E – E a comunicação entre vocês flui legal tem falha na comunicação?

E5 – Flui legal flui – é – bom falha tem tem tem - bastante falha - também ta nesse sentido tem sim – é – eu vejo o – a – a empresa – é realmente com dois circulos de gestão né desse dois que eu te falei aqui né – quando o cara bate o martelo - o ele realmente fica – comunicação vai de espaço né – a imposição vem toma conta e acaba né e tem o cara que é mais caladinho ele sem – ta sem vontade de opinar – pois é uma vai fica la e outro vai da sugestão pra quê – ele não foi ouvido mesmo - não não – provavelmente vai – vai ser recusado então – é – ai falha a comunicação legal+

E – Como é a aprovação de projetos?

E5 – Aprovação?

E – É chega um projeto da empresa chega por você?

E5 – Ele chega pra nós mas ele já passou por exemplo – já passo por uma criagem é – uma – nos temos uma área de – projetos recebe uma solicitação seja de cliente ou – interna ou alguém que deu uma idéia aquilo vira uma I.T. é uma – informação técnica né – vira uma I.T. essa I.T. chega ai pô é pra minha área beleza chega lá pro gerente o gerente analisa a I.T. e pra – e passa pra – pra subárea lá – correspondente né de – da – necessária daquele produto né – então – e a partir dali a – a conversa começa né - então – há o fulano lá fico responsável por esse produto vamo embora pra lá pra ele analisar ai é feito uma reunião e tal – se for um projeto pequeno normalmente acaba ali uma duas horas de analise cabo mas se for alguma coisa grande que eles – comunicação fico atrasada esse negocio a gente não se mete+

E – E quem toma como que é quem toma a decisão como que é a aprovação de como vai ser?

E5 – A decisão – de como que vai se – ai é a diretoria a gente é – a gente analisa fecha no ano sequencial né – aquilo so – aquilo volta pra esse projeto eles elaboram uma proposta uma – alias um – um + como se chama a gente esqueceu o documento é – é – elabora um - descritivo de como seria né ou nas opções que teria pra ser – vamos supor que um projeto um projeto determinado tenha três opções – sabe - a b ou c maneiras de faze né – aquilo realmente sobe e quem define é o diretor – normalmente é assim +

E – É vamos dizer assim foi aprovado o projeto e ai?

E5 – Foi aprovado – e ai por exemplo se é um – se é externo se o cliente pediu então – espera-se a contratação e apresenta pro cliente ó esse aqui – ou como você quer? Eu quero assim ai volta né – vem daí uma O.P. né – uma introdução e daí a O.P. que gera as tarefas analisadas na I.T. entendeu e ai tem o prazo que se avaliou a I.T. – tudo certo aquilo realmente vira uma – um compromisso né+

E – daí a tua área é que faz a tecnologia - desenvolve a tecnologia?

E5 – Isso exatamente ai se for uma alteração se for a manutenção agora um produto novo né – na I.T. você rodiza tal área fazer – esse pedaço a outra área vai fazer esse pedacinho+

E – Mas daí quem é o responsável ai por ensinar quem ensina quem a faze o que?

E5 – Não ai eu não tenho que ensinar não ai é realmente o cara – o cara já valeu na I.T. e eu vo fazer dessa forma aqui né – então ó quem avalia a I.T. foi o fulano e o fulano que diz se vai fazer assim - beleza saiu o O.P. agora to – ai tem – tem o prazo pra cumprir+

E – E como que tu enxerga assim como que tu percebe os indivíduos - as pessoas pra ta aprendendo a cada aprovação de projeto ela tem que ta a aprendizagem ela tem que ter uma aprendizagem muito grande e como que tu enxerga isso qual é tua percepção?



E5 – Extrema satisfação? - Deixa eu lembrar + foram vários né foram vários realmente eu – me deixo satisfeito foi é – é recente ta - eu consegui muda de área a muito tempo eu vinha tentando né – o – eu realmente – fiquei satisfeito né com a confiança da empresa com um cara ai de doze anos treze treze doze na verdade ta treze ta e – eu – pra mim foi como se eu tivesse entrado de novo na empresa – é – sensação de se contratado passar numa entrevista assim enorme que eu sei que pra gerencia que eu fui eu – o gerente é exigente é meu colega tal mas – é então – isso realmente me deixou muito satisfeito ta isso aconteceu há quatro meses - ta tem ate tem outras coisas também mas é – é oportunidade entendeu confiança e tal e – a mim eu sempre procurei ta na empresa bem né e - consegui mostra pra eles que eu – posso atua em outra área também mesmo sendo parecido o desenvolvimento de software mas é – bem mais – passo livre assim né com o recurso né e eu to conseguindo graças a Deus - conseguindo corresponde né+

E – E teria algum fato que te marcou de extrema insatisfação?

E5 – Insatisfação – risos - é – eu – na verdade – não nenhum nenhum marco assim muito né realmente não – mas - o que que me desmotiva é quando coloca a política sobre a técnica o cara tem uma solução ou – uma idéia e o – negocio é legal e alguém não quer fazer – por que não tem e – eu não quero fazer por que pra mim isso não ta bom e tu argumenta e isso realmente é desmotivante e o cara tem o poder de decisão - e daí isso realmente é desmotivante – isso tu vê que – é falta de confiança né - e no no trabalho acho que tem que passa pra outro por que todo mundo é capaz né – isso aconteceu algumas vezes né e graças a Deus eu pude reverta depois mas – aconteceu algumas vezes não nessa gerencia mas na outra+

E – Ta tu comentou comigo sobre a transferência de aprendizagem né? éh - com algumas falhas e tal - qual que seria o certo pra ti?

E5 – Ó o certo é ate a forma como eles pregam - ta - é eu acho que é o certo a pessoa entra – eu ou o responsável né ou seja ou entra ou ter um projeto ou a pessoa que já ta aqui né – existe um responsável por esse projeto né é – as idéias serem colocadas né – a forma de trabalhar também esteja mais ou menos padronizada por que não da pra tirar a individualidade da pessoa também – a pessoa desenvolve um jeito ou de outro e tal existe um padrão ou pelo menos um caminho pra – pra por onde passam quem tem que passar – pode se uma lista pode se como tem aqui um lugar pra ser registrado um projeto né – então eu acho que –nos reunimos – mas aprendemos sozinhos – exatamente só tem ai ó tem que fazer isso aqui daí pesquisa – há muitas vezes o conhecimento ta ali com o cara do lado então o cara vai lá e – conversa – há vai lá vê com o fulano que ele já fez isso alguma coisa parecida vai lá e tem essa interação – mas nem todo mundo ta aberto a falar nisso né à – a passar tudo né o cara fala lá se vira isso acontece é não tem alguém na mão + Tem existe essas pessoas existe mas não é do R.H. não – a SIGOR a DIGOR que eu fui agora (...) onde eu fui realmente – tem bastante isso tem bastante coisa boa assim então todo mundo ta focado num problema – ta numa solução do problema çá na – concessão do projeto existe uma previsão maior é – eu acho que esse é o modelo ideal na área que eu to agora – então é eu acho que é bom ter alguém centralizando ou pelo menos organizando as coisas e as pessoas é – passarem por ele ou pelo menos da satisfação pra ele (...) ai fui – agora quando – quando isso não acontece – acontece os (...) e não são raros não são bem – bem freqüentes+

E – E tu deseja comentar mais alguma coisa do que a gente comentou?

E5 – Não só assim mesmo nenhum problema nenhum outro nenhum comentário assim não ta é – acho que problema mesmo ta nisso ai que nós acabamos de falar agora e também do – da das questões das áreas isso realmente pega legal – por que tu percebe que se realmente o negocio fosse diferente existisse uma harmonia empresarial né as coisas funcionariam melhor e mais rápido e com menos stress né – por que depois vieram os (...) marcou um bom tempo afeta outros problemas ai fica aquela marca não então – eu vo fazer assim porque né+

## Entrevista 6

E – Como que surgem as novas idéias na organização?

E6 - É em relação a produto – né - existe uma área que pesquisa constantemente então – ela procura entender o que qui o mercado ta precisando o que qui tem de novidade no mercado pra que traga pra Empresa e a Empresa possa desenvolver algo semelhante – ou melhorado ainda e também tem os clientes né - que todos os dias pedem eles pedem inovações e com isso a gente vai criando novos produtos - só produto mesmo né+

E – E como que surge e como que é o processo de geração de idéias no grupo?

E6 – É no grupo – no S.C. por exemplo - a gente faz reuniões semanais então a gente reúne todos os supervisores - algumas das formas né – e esses supervisores a partir de cases a partir de é – necessidades - acaba discutindo – ali entre o grupo e surge idéias novas é claro que também a gente recebe muitas – sugestões dos colaboradores né – não faz dessa forma fico melhor assim - que qui a gente não faz o atendimento de outra forma e todas essas idéias ai não são desperdiçadas - a gente procura utilizar bastante né+

E – Depois que surgem essas idéias no grupo o que acontece?

E6 - + A gente faz um estudo – uma avaliação pra vê se não vai ter nenhum impacto em relação a outra área ou dentro da própria área mesmo e se for interessante a gente acaba adaptando ou pelo menos – sugerindo pra diretoria pra que a gente possa adaptar – e utilizar ela+

E – E como que vocês aprendem dentro dessa idéia dentro desse projeto? Como que é transferida a aprendizagem do individuo pro grupo quem teve a idéia pro grupo?

E6 – Há sim – é – dependendo a idéia - se for por exemplo – um case digamos assim um case como é que ele faz – a partir do momento que ele descobre uma alternativa – de melhoria nos pegamos essa idéia – né – e fizemos um – uma pequena apresentação de alguns minutos e acabamos colocando isso pra todo mundo né – se for algo mais é – algo maior o que agente faz - a gente faz- a gente – melhora isso ai cria um procedimento –

se for necessário então é – propor a quantas áreas fazer uma interface - dependendo da idéia você tem um seguimento mas a gente sempre coloca – apresenta pra todo mundo pra todos da área essa nova idéia ou então – esse novo procedimento que foi a partri dessa idéia que – se criou assim+

E – E como que vocês tomam a decisão em relação aos projetos?

E6 – Geralmente é uma democracia – né grandes partes das vezes é uma democracia - se todos acham que aquilo ali é melhor pra todo mundo - então automaticamente é – é feito pela democracia - no caso de alguma idéia que – acha assim que – é importante - mas é importante só pra aquele grupo ali – e - não é importante para os demais - ai a gente acaba tentando – adaptar aquela idéia para aquele grupo - e não para os demais grupos já que não vai ser suficiente para os demais né+

E – E como que vocês compartilham conhecimento?

E6 – É o conhecimento hoje nós estamos – buscando uma base de conhecimento uma base digital atualmente – como é que a gente faz hoje a nossa área ali – existe uma – uma pagina na internet – com os diversos macetes – dicas procedimentos então tentaram escolher pra todo mundo consutra – a própria Empresa lê na área de desenvolvimento também tem a parte de documentação né – que hoje não é ta eficiente - mas a gente ta buscando ser pra essas áreas ai – né e essas são as nossas bases de conhecimento hoje né – são bases meio que – desorganizada entre aspas né - que cada um tem a sua – a sua ponte de informação e a idéia no futuro ai ate já ta – em – solicitação na área de desenvolvimento na internet é fazer uma base de conhecimento única – principalmente para a fase de suporte onde você coloque uma – informação por exemplo a – a ramal mudo que qui eu posso faze pra resolve pra resolver o ramal mudo – é própria intranet própria base de conhecimento que vai te dar sugestões – e seria uma das formas e as outras seria a documentação mesmo - daí não seria na base de conhecimento mas seria – é – um – um padrão pra todo mundo isso no futuro né por enquanto ta meio que andando - um tem a sua base de conhecimento e a gente tem que meio que pesquisa na – dentro da própria empresa mesmo+

E – E tem muitos conflitos em relação a tomada de decisão?

E6 – Olha as vezes acontece de te conflitos não é sempre – né que com trabalha com pessoas é um pouco complicado né – ainda mas são – na nossa área por exemplo são oito supervisores são oito pessoas com muito anda diferente com muito agi diferente cada um tem o seu grupo – então muitas vezes é um pouco complicado mostrar que – aquilo que a gente ta tentando colocar – muitas vezes tem que se imposto né por que – realmente fica um pouco complicado né cada um tem que cuida do seu – seu espaço ali e – e não aceita tão fácil - mas a grande maioria das vezes a gente tenta conversar - mostrar a importância coloca olha isso aqui é importante aqui agora talvez seja um pouco complicado pra tua área mas daqui a pouco você vai vê que no futuro você não consegue mas vive sem essa alteração do procedimento aqui né – então a gente tenta sempre colocar e expor ali – mas é claro como – qualquer empresa a vezes tem que impor ali o negocio pra funcionar+

E – Mas a comunicação interna flui legal?

E6 – Flui sim – a gente sempre busca coloca – principalmente a nossa área - deixar todo mundo informado - deixar tudo bem publicado pra que não tenha – pra que não reste duvida – quando a gente vê que – um procedimento – ou método – não ta bem – especificando a gente acaba escrevendo - publicando mandando e-mail caba escrevendo na pagina – eu vejo que tem o problema de comunicação entre as áreas – as áreas da Empresa mesmo né – uma área cria um – projeto lá e acaba não publicando pra outra – e essa outra acaba sendo prejudicada por que ela depende exclusivamente disso ali – eu vejo – conhecimento + isso acaba retendo conhecimento e – não comunica pras demais áreas isso sim as vezes falta um pouco de comunicação entre as áreas não só de suporte mas todas da Empresa mesmo+

E – Mas quando um projeto é aprovado o que acontece?

E6 – Teoricamente todas as áreas deveriam estar em – consenso e – trabalhar junto mas não é isso que sempre acontece né + né eu vejo que realmente faltaria – melhoraria um pouquinho ate a comunicação interna mesmo+

E – Ta então como disse a organização ela institui aquilo que já foi aprendido através do sistema disse né documentos sistemas? Tudo que tu aprende colocado em algum lugar na organização?

E6 – É justamente aquilo que eu te falei né - a gente quer colocar em pratica essa nossa base de conhecimento – hoje acontece o seguinte as pessoas tem um grande conhecimento mas acaba não publicando isso - fica com a pessoa – então que dizer se ela falta um dia – acontece um desespero por que só a – aquela pessoa conhece isso – só aquela pessoa tem aquele conhecimento - que tem pra esse conhecimento né - e essa nossa – nosso projeto futuro é fazer com que o conhecimento que a pessoa tem - seja publicado na Internet+

E – Hoje não acontece isso?

E6 – Humm – acontece mas não – de forma – ideal – né tem muitas pessoas que – tem o conhecimento mas acabam – não publicando esse conhecimento – tem aquela questão sabe se – o que ela que garanti o seu emprego ou se ela não tem dificuldade ate de coloca – cada pessoa é uma pessoa diferente né – mas o nosso projeto é realmente faze com que isso fique publico pra todo mundo e conhecimento que seja – digital e não milital né+

E – E os novos projetos os projetos novos que vocês fecham, ficam institucionalizados na organização? O projeto já fechado já pronto?

E6 – + Agora – essa cultura ta mudando um pouquinho ate um tempo atrás era uma coisa que a gente não saberia que – a gente trabalha com suporte mais fácil de vê né então – a gente trata ate com o cliente muitas vezes um projeto novo é lançado e colocado assim em campo já tava sendo instalado já tinha sido funcionando e – quem deveria de se o primeiro a sabe que era o – suporte - só ficava sabendo quando acontecia um problema – hoje ta se mudando um pouco essa cultura – ta se colocando um projeto – a empresa toda conheça assim mesmo ta em campo já foi identificado e tudo – mas é um – processo formiguinha – vai devagar um pouquinho mas a gente acha que – desse jeito vai ser melhor+

E – E tu acha que a empresa ela investe bastante em sistemas que façam isso?

E6 – + Sim – acho que – É – seria organiza o que a gente tem hoje+

E – Como que tu enxerga qual é a tua percepção em relação a busca de enfrentamento de desafios?

E6 – + No sentido profissional na Empresa?

E6 – + Olha acredito que grande maioria das pessoas que trabalham aqui – elas entram o desafio mesmo por que – eu tenho um pessoal nossa área aqui é um destrato não tem vez (...) – é por que realmente todo dia é um desafio diferente é um – e quem realmente não ta acostumado ali – a pressão – correria e tal a pessoa realmente pede pra sai – né – então que diz acho que desafio aqui na Empresa é uma coisa que acontece todo dia – e que – a pessoa enfrenta e – realmente quem tem vontade de fica aqui pega e – leva em – frente tanto é que tem grande – e a maioria dos funcionários ai já tem bastante tempo de empresa né – pessoas com quinze vinte anos né – e todo dia é um desafio novo+

E – E como que tu vê a organização em relação à desafios?

E6 – Busca – busca por que ela hoje ela – acaba sendo concorrente de grandes empresas né multinacionais como – Siemens - PHILIPS como ALCATEL como outras empresas nesse porte nível mundial e que acabem muitas vezes criando um mercado dessas empresas por que? – Por que ela investe em desafio ela investe em coisas novas que outras empresas não tem+

E – Tu falo agora pouco aqui é tem que estar sempre aprendendo né todo dia um desafio - como que tu aprende?

E6 – É hoje a gente tem que te muito – a base da leitura mesmo – agente tem um – na nossa área a gente tem um pro – um programa de treinamento bastante constante – né então a cada solução nova a cada – processo novo a gente acaba chamando todo mundo pra aprende olha é assim assim assim assim mas tem muito – documentação como eu te falei que ta em – cada parte ali que a gente acaba utilizando essa como aprendizagem – mas nessa parte definitivamente agente – batalha bastante pelo menos a nossa área ali pra que todo mundo sejam bem – bem alinhados né+

E – E se entra alguém novo na empresa como que essa pessoa aprende?

E6 – É hoje nós não temos um – tem um procedimento e tal - mas não tem vamos dizer – um passo-a-passo de como – que qui na mente a pessoa tem que ter – a gente sabe que ela tem que te o treinamento – com ensinário que é lá na na – Internet - ela tem que te um treinamento básico de – das soluções - ela tem que te um treinamento – de – é – introdutório que dizer - só que são somente estruturado isso são alguns treinamentos que a gente tem certeza que ela tem que ter - que ela vai fazer de certeza né só que tipo – como a gente tem varias áreas ali – não ta bem estruturado que treinamento a pessoa tem que te pra daqui a um dois meses ela ta produzindo – tanto ou – mais próximo o possível de quem já produz né - tá – isso ai tem uma coisa que a gente ata estabelecendo ai – pra que cada assobiar dentro do suporte possa te essa – lista mínima de treinamentos que ela tem – né hoje a gente sabe os treinamentos principais mais não ta – bem documentada não - faça esse depois - faça esse faça esse e ai agora eu sei que voce ta apto pra recebe sua função né – é uma coisa que a gente ta prevenindo pra faze em breve também né+

E – Mas quando vem algum projeto novo?

E6 – Não ai todo mundo é – é incluso é – participa também+ um projeto novo - vamos colocar em uma cidade onde marca o céu que é chamada de – celular que aqui foi feito? – Foi - primeiro chamado as pessoas que desenvolveram – né - esse é um método original que a gente ta colocando agora em pratica ate então era um – foi desenvolvido - cada um lê – cada um tem que se virar como pode - então a gente ta tentando melhorar isso ai – co mé – como é que foi feito esse projeto? Foi – foi criado – um tema a equipe que desenvolveu a solução com treinamento especifico para a manu para a instalação da – da solução - foi colocada as pessoas que vão fazer a instalação né – nesse treinamento - elas participaram ali né – e agora só ta com uma segunda parte do projeto que seria a parte de manutenção - seriam outras pessoas que também vão participar do treinamento pratico – e a partir desse treinamento pratico - elas vão ta aptas a faze a solução que dizer – essa é uma parte da aprendizagem tem a parte documental também que ta na intranet - daí ela também pode lê pra uma consulta futura – este é o nosso ideal vamos dizer assim – ate então a gente – não tinha dessa forma aqui a gente tava tentando coloca um – nesse passo-a-passo pra que as pessoas possam entender e conhecer+ então a organização ela compartilha as informações muitas vezes através da intranet +

E – A organização explora bem a potencialidade criativa das pessoas ?

E6 – + De certa forma sim mas eu acho que deveria te um espaço maior a mão – eu vejo que eu as – tem muita gente que poderia contribuir muito mais do que hoje - Talvez por não ter um – um canal que até tem tanto tinha um – uma pergunta que chamava – jornada de idéias que ate tava – tava me devendo a atenção mas eu vejo que talvez não tenha um canal tão aberto tão democrático pra que essas pessoas – possam expor mais idéias né – porque – e também tem aquela cultura se põe uma idéia e a idéia não é bem aceita e – é – e a pessoa acaba dei uma idéia a idéia não foi bem aceita vo fica no meu canto – não vo mais dá – nenhuma sugestão tem essa cultura também – isso vai de pessoa pra pessoa – né talvez que ela poderia abri mais canais por esse tipo de (...)+

E – Conta alguma coisa pra mim algum fato que te causou extrema satisfação?

E6 – Extrema satisfação? + É difícil aqui né – aqui já to três anos aqui – que dizer eu gosto de ta com bastante gente daqui da Empresa né – é vejo que – é tipo assim é uma empresa que é muito – em relação a – a não tem acordos é muito certa – não tem aquela questão lá é – há atraso o salário há – deixo de ser é – de recebe um beneficio - então que dizer isso tudo acaba – girando satisfação e também a questão de ser uma empresa apesar de não ser uma grande empresa – mas ta concorrendo com outras empresas maiores - então a gente vê eles faze com os contatos com o cliente e cada um dizer assim pô trabalha com uma empresa bem maior aqui e não era tão bem atendido quanto eu sô com vocês – claro que a gente tem casos inversos né – e isso acaba

girando a satisfação na gente – a gente vê que o trabalho ta sendo feito ali e ate pouco tempo atrás ai eu trabalhava na parte técnica mesmo – então eu tinha uma visão depois – né como trabalhando na parte da gerencia a gente tem uma outra função a gente tem uma outra visão que diz gente vê assim que quando a gente faz um trabalho bem feito – né acaba girando grande satisfação não só pra gente - mas pra outras pessoas também ai tem o exemplo ai agora – se é a gente tem um contrato com uma empresa grande lá de São Paulo – e que – a gente batalhou bastante assim pra deixa o negocio bem redondo - assim o processo bem correto – ai então que a gente fez palestra pro pessoal – passou procedimento ficava cobrando – e a gente tava sempre atrás né não conseguindo manter aqueles prazos ali que acordados ali com o – com o contrato próprio da sua empresa né e – de três meses pra cá a gente ta conseguindo todos os meses manter certinho – recebendo uma boa pontuação lá – recebendo elogios e trabalho que a gente – batalho bastante que no começo foi bem difícil mas depois a gente viu assim pô valeu a pena – né e isso traz satisfação não só pra mim mas pra outras pessoas ali dentro também né – é um exemplo né que a gente+

E – E algo que te deixou insatisfeito?

E6 – Insatisfeito? – O que me deixa bastante insatisfeito aqui na Empresa - as vezes é a questão de – de reconhecimento né - não só financeiro mas – de outras formas – né – as vezes uma falta de um elogio - uma falta de ô foi muito bom isso ai legal bacana – né tipo assim sente muitas vezes a falta disso ai – não só eu mas outras pessoas também – então é prezam assim muito pelo erro entendeu – o cara acerto cem coisas mas erro uma ele vai ser crucificado pela aquela uma que errou - aquelas noventa e nove então que dizer - eu vejo muito assim - a falta de reconhecimento – da parte de gerencia - de diretorias em relação aos acertos – né esse é muito uma questão do erro e isso me deixa as vezes muito insatisfeito né que a gente faz um trabalho as vezes todo completo ali né aquilo que eu te falei né – foi feito um todo trabalho ali durante três meses e a gente não tem nenhum erro mas aquela questão – se por um acaso um mês a gente recebe e não aquela pontuação certamente vai se chamado pra uma reunião vai te aquela – né há por que você não fez não fez aquilo – e esqueceu-se aqueles três meses que foram feitos trabalhados ali com o pessoal correndo atrás então isso as vezes me deixa bastante insatisfeito não sei mas acho que nas outras pessoas também – não só isso mas as vezes também a questão do salarial como eu disse que é o cara que conhece muitos (...) que entro ontem por exemplo isso também são coisas que me deixam bem insatisfeito+

E – Ta e voltando um pouquinho - como que tu enxerga essa constante aprendizagem esse aprendizado diário que tu tem que ter?

E6 – Eu vejo muito bom eu vejo muito bom – por que a gente já teve colegas que saíram daqui né – tem tempo atrás já - a gente teve um *turnover* muito alto na nossa área que veio a BrasilTelecom pra cá Callcenter e ela capturo né – capturando vários funcionários nosso – que dizer o cara ia lá dizia trabalho na Empresa praticamente tava contratado – as outras empresas vêm a empresa como uma empresa que fornece uma mão de obra muito boa muito qualificada – que o cara aqui tem que rala tem que corre atrás e não é – simplesmente chega e diz olha se mete aqui isso aqui isso aqui se ele realmente que crescer ele tem que corre atrás tem que buscar o conhecimento e a gente vê com exemplos de outras empresas ai que acabam – capturando os nossos funcionários e vê assim realmente como o mercado é – exigente - e como a gente ta preparado pro mercado - que dizer que as pessoas buscam conhecimento aqui – né elas não ficam esperando ate por que se ela fica esperando com certeza ela não vai fica muito tempo aqui né não vão descança ou então não servir pra função né – então eu vejo muito bom isso ai o pessoal pede muito muito muito isso aqui tanto na parte administrativa - quanto na parte técnica quanto na parte – comportamental - eu vejo que as pessoas pedem bastante aqui e é muito bom isso aqui+

E – Teria mais alguma coisa pra comenta?

E6 – Que eu me recorde agora não – derrepente depois se eu me lembra de mais alguma coisa eu posso te passar – mas por enquanto+

## Entrevista 7

E – Comente como surgem as novas idéias na organização?

E7 – É – ate antes de começar – antes ate de começar especificamente essa questão das novas idéias né eu vo – eu vo diz qual é a minha área né qual é o foco da minha área que em cima do foco da minha área a gente vai chega na tua questão ai – então a minha área hoje a – turma a missão dela basicamente é – trazer pra dentro da empresa – é – as informações da concorrência e de mercado né – então é – teoricamente o que que a gente é – busca fazer né - a gente especifica na empresa – principalmente – a gente ta muito ligado a parte de força de vendas né - as necessidade de informações que eles tem sobre a concorrência né basicamente que que o – é – qual a movimentação da concorrência é – qual o risco dos produtos da concorrência né – isso olhando a parte de concorrência especificamente e a parte de mercado que seria as oportunidades né – por onde a gente olha por exemplo quais são um dos mercados que mais – estão crescendo que tem as melhores oportunidades né então na realidade a nossa – digamos – é – motivação + então na realidade essa questão de – de busca né como é que é mesmo a temática principal?

E – Idéias como surgem novas idéias

E7 – Há – isso como surgem as idéias então a gente ta muito assim – é sempre conversando com o nosso cliente interno né – pra vê o tipo de informação que ele precisa da forma como ele precisa e a gente faz o nosso trabalho focado nisso a gente sempre tem que ta olhando – pro nosso cliente interno pra vê o tipo de informação que ele precisa – é – a gente – cada vez mais verifica que o cliente precisa da analise e não do da informação – e daí tu fica já recebeu um conhecimento digamos assim – então o nosso trabalho é isso busca essa s informações que são externas na empresa – processar essas informações e já fazer essa entrega da analise pro

– pro meu cliente interno que ele não tem tempo pra fazer isso né – diferente de tu ter simplesmente pega construir uma tabela comparativa e passa pra eles não - além de tu consegui a tabela comparativa por exemplo – dando o exemplo do concorrente tu tem que lá e apresentar pro outro – porque as vezes a – algumas características da tabela por exemplo - nos somos de senso comum né - então a gente tem que explica pro pessoal pra entender e fazer ligações né - que o nosso maior desafio é esse – busca essas informações sincronizadas como meu cliente quer – e entregar já a análise pronta – esse é o – esse é o desafio da minha área+

E – E como que surgem as idéias no grupo?

E7 – As idéias? – Então é basicamente assim ó – através da – da conversa com o nosso cliente né digamos assim a gente conversa como que é a – a necessidade dele a gente internamente aqui discute – a gente tem uma área aqui com - + então assim a idéia surge com discussão interna na equipe né – a gente tem uma equipe aqui – eu sô o supervisor da área e tem mais dois meninos que são analista de marketing né – então internamente a gente discuti o – o digamos assim sabendo qual o objetivo né a forma como a gente vai fazer isso – e também a gente tem a participação do – do das outras áreas né a gente tem quatro núcleos aqui e tem uma interação bem interessante a gente pegou o livro do – do Kotler e pegou os capítulos né – daí a gente tem que gente no mercado né uma parte a gente tem o núcleo de marketing do produto a gente tem o núcleo de – comunicação e tem o núcleo de prospecção né então a gente tento dividi o marketing nessas áreas então existiu muita discussão entre os núcleos né e a gente consegue internamente aqui – até através de uma pré-apresentação interna a gente valida muito – muito trabalho internamente né – discutindo internamente no marketing pra depois levar pra fora+

E – E como vocês tomam a decisão?

E7 – Decisão?

E – Decisão em grupo

E7 – Decisão em grupo através de – basicamente de reunião né – reunião discussão a gente apresenta como por exemplo quando alguém desenvolve um trabalho novo – ou que uma opinião de alguém a gente marca a gente a pessoa apresenta e a – a gente discute é como se fosse uma – uma pré-apresentação - uma prévia né aonde a gente vai lapidando né lapidando essa – essa+

E – O grupo que toma a decisão?

E7 – A decisão é do grupo+

E – E não tem muito conflito?

E7 - + Tem conflito - mas como o objetivo é – é sempre – é – o trabalho em si então na realidade todos os conflitos que soam são pra – digamos a idéia melhora o trabalho então a gente não tem assim uma – é – a gente enfrenta é claro quando a gente aqui - como em qualquer empresa quando existe apresentação entre áreas a gente vê que existe um – um conflito a mais – mais complicado agora – dentro da nossa área por exemplo não existe aquele – a um objetivo ao todo mundo quer construir o trabalho – então a gente sempre – a – a gente percebe que ninguém quer destruí o trabalho nem internamente aqui quando a gente faz essa apresentação toda a instrução é pra construir – né e as vezes não acontece isso e quando tu vai apresenta um trabalho em outra área as vezes a – o conselho pra destruir o trabalho então na realidade como a nossa cultura é construir – então esses conflitos são mais pra incentiva à faz assim - faz assado né faz desse jeito - a porque tu não teve assim ai falta isso falta aquilo – mas o sentido de melhora né – né numa forma nada no sentido de – de destruí a não isso não serve pra nada - então as vezes a gente né – então na realidade como a – a idéia aqui é construtiva – então aqui os conflitos são mais tranquilos+

E – Mas quando existem os conflitos quem resolve? Como que são resolvidos?

E7 - É ai assim é aquilo que eu te a – teoricamente né é aquele que tiver um argumento mais forte né – então como a gente – basicamente a gente serve de – base pra – pra varias áreas né a gente gera digamos assim como se fosse uma área de suporte né – suporte ate guia pra algumas áreas então – a gente tem qui – resolve da melhor forma né então – geralmente quem se - com certeza ultima – ultimo – ultima digamos decisão é do dono do projeto né - então ele pode escutar as pessoas e vai modificar ou não em função do – do dessa – dessa conversa dessa discussão mais com certeza o dono do projeto vai se a pessoa que vai ter que decidir né+

E – Falando em projeto como que é o processo de aprovação dos projetos? Como que ele chega e ate o final?

E7 – Certo então assim ó – existe – basicamente as nossa demandas de trabalho são de duas horas né - nós planejamos – todo – todo ano a gente planeja o que vai fazer durante o ano né desde quando eu entrei é assim que a gente planeja o que vai fazer durante o ano os nossos focos né – os trabalhos que a gente vai esta desenvolvendo principalmente na minha área sim na parte de planejamento a gente define quais são os concorrentes que a gente vai monitora quais são os produtos que a gente vai ta monitorando – quais são os mercados que a gente vai ta monitorando vai ta acompanhando e existe uma outra forma de – dos trabalhos é entrarem pra a gente - através de solicitação – que a gente tem um – na nossa intranet né uma área aonde as outras áreas podem solicitar trabalho pra gente - eles sabem os tipos de trabalho que a gente desenvolve – não especificamente que vai se feito mas o tipo - por exemplo bentmarketing - então a gente vai fala do bentmarketing então se alguém – na empresa – tiver necessitando de de um bentmarketing preciso ele pode ta solicitando pra gente e a gente – faz o trabalho né claro dentro do – do cronograma que a gente já tem pré-estipulado a gente vai ter que encaixar esse trabalho – então qual é basicamente duas formas a gente faz proativamente na definição dos trabalhos através de planejamento sempre geralmente no inicio do ano e – esse planejamento é acompanhado ou reativamente quando alguma outra área solicita através desse – desse portal – assim que a gente - é define os nossos projetos né - e ai o que qui aço geralmente acontece – tu planeja idealiza né - eu vo trabalha com isso e as vezes começa a surgir essas outras necessidade que não tavão digamos assim pré – concebidos ou pré-idealizados -então as vezes acontece de algum projeto que foi planejado fica mais pra

frente por que ai tem que resolver digamos – é – demandas mais – mais emergenciais né - mais urgente – isso acontece basicamente+

E – E quando o projeto foi aprovado, quem aprova?

E7 – Projeto aprovado? O gerente e o gestor o gerente – o gerente a gente apresenta o planejamento pro gerente ele discute com a gente o nosso gerente de marketing que é o Edmilson né e ele aprova+

E – Mas e ele atende e ouve o grupo?

E7 – Sim – sim sim ele é bem – é – a gente participa bem ativamente no planejamento da área - a gente tem – total liberdade de propor nossos projetos e – melhorar os nossos processos - ele da total liberdade desde que – discuta com ele no caso né mas é bem – bem tranquilo mesmo ele da bastante liberdade pra gente+

E – E quando um projeto é aprovado como que é a transferência de aprendizagem do individuo pro grupo?

E7 – Então – então a nossa área como ela ta muito – muito focada nessa questão de – internalizar informações né então a gente – basicamente no nosso – nessa questão de – de levar pra organização isso né a gente – discute com o cliente o escopo né - então a gente realmente tem que entender bem o que o cliente quer né o nosso cliente interno - que ai a gente – desenvolve o trabalho o trabalho propriamente dito né faz um – uma pesquisa - faz analise- faz tudo gera um – a gente sempre gera um documento né - esse documento na pior das hipoteses é um documento texto de leitura que a pessoa tem que lê no dia do pdf - por exemplo - ou a pior das hipoteses - uma apresentação do PowerPoint - onde a gente vai lá e apresenta né o ideal é – pro grupo e a gente convida né as pessoas interessadas né - não necessariamente só o cliente que solicitou por exemplo - é um tipo de cliente meu da área comercial – a área comercial no (...) e depois você por exemplo a rede da como é que a – a configuração da concorrência em termos de força de vendas ai fui lá olhei algumas empresas semelhantes a nossa em termos de produto estrutura e a gente gera um documento né e apresenta pro pessoal – basicamente é isso ai através de um – a gente marca uma reunião no auditório pra ta passando isso+

E – E como a organização institui a aprendizagem que já foi adquirida?

E7 – Isso tudo tu fala no sentido de organização de formalização do conhecimento adquirido?

E7 – Então assim ó – eu posso – falar do do do nosso da nossa área aqui né - o que que a gente – faz né - então todo e qualquer – trabalho resuta como eu falei ou é um documento com a leitura ou é o PowerPoint né então a gente disponibiliza esse – documento né - pras pessoas interessadas né e a gente tem uma intranet a gente deixa esse documento na – na própria intranet - né - quando esse documento é de uso – publico né quando não é de uso publico e a gente – dissemina somente com as pessoas através de e-mail né - e pras pessoas interessadas - dependendo do nível de – de informação que tem nesse documento né – então quando é pra uso comum de toda empresa por exemplo uma uma um estudo sobre a concorrência – e tem se eles não aprenderam toda a gente deixa na nossa intranet - disponível lá - e quando é um trabalho mais estratégico - por exemplo assim é – qual é – qual é a providencia quais são as áreas de – que a gente vai estar atuando - derrepente é uma informação mais estratégica principalmente alguns gestores tem que te informação pra não vazar da empresa né claro que a gente sabe – sempre vaza né mas a gente sempre tem pra – minimiza esse risco né - ai a gente só discrimina junto aos gestores - né - a gente não tem assim uma área restrita né ai a gente vai através de e-mail - coloca né e essa - é a forma de passar+

E – Se tu fosse sai da empresa hoje e a pessoa vai te substitui ela tem um conhecimento através da documentação?

E7 – É – todos – é todos os trabalhos que a gente faz - a gente registra - então a pessoa tem – tem condições de – digamos assim de – rever – aprender - entender né todos os trabalhos imaginados - tem que ta tudo registrado né – registrado através desse documento+

E – Inclusive os novos projetos?

E7 – É os novos projetos ai é – ta em nível de planejamento né idéias né mas na minha concepção de desse projeto na verdade como a minha área que os dois grandes focos é a concorrência de mercado então a gente tem dois grandes projetos e através desses dois grandes projetos a gente tem algum subprojeto mas sempre ta ligado ou – monitoração da concorrência ou monitoração do mercado então a gente na realidade tem só dois grandes projetos que é que são dois projetos guarda-chuvas e em baixo tão todas as outras atividades né especificas né+

E – E tu acha que a organização ela investi bastante nesses sistemas pra institucionalizar?

E7 – Então ate assim uma – uma coisa que a gente desenvolveu aqui internamente que - ate é uma questão bem proativa né - nos desenvolvemos um sistema que a gente chamo de – é RIC é uma é um acrônimo - daí no começo é a repositória de informações da concorrência - ai a gente botou – ate depois a gente ampliar esses escopo e chamamos de recurso de inteligência concretiva é o – usando a mesma plane mais mudo as palavras né qual o objetivo dessa – desse sistema a gente resolve internamente inclusive a gente na época tinha um desenvolvedor aqui - e depois foi passado pra nossa área de desenvolvimento - então como a minha – meu grande desafio é disseminar essa informação – eu - a gente desenvolveu um ambiente - onde a gente consegue cadastrar basicamente toda a estrutura da – do concorrente todos os produtos do concorrente - e todas as características desses produtos - mais alguma área que eles chamam de disco virtual que a gente pode coloca os estudos decorrentes de todas as cidades então a pessoa tem acesso ao dado bruto né – a informação digamos assim - que alguém já processou de uma forma organizada nesse sistema - que ode depois pegar as informações através deste documentos – então esse – então na realidade é muito eu acredito mais na forma pró-ativa das áreas porque a demanda é grande – se não fazerem isso né por que – digamos assim – a demanda é grande pra nossa área de desenvolvimento então se não tive a questão pró-ativa – É se perde todo – então na verdade é pela grande volume de necessidade as vezes a gente não consegue faze um – digamos sistemas pra distribui isso né por que a nossa área de desenvolvimento não consegue atende todo trabalho né que eu vejo – mas existe essa preocupação na empresa ate tem uma senha por que a nossa – a nossa intranet né – ela é – o

nome dela se chama Tico tecnologia da informação organizada não tecnologia da informação pro propactiva organizada é o Tico o nosso Tico né ate – funciona bem - e ele faz toda uma gestão bem interessante né - só que – ele dá trabalho como diz o outro então a área ta ali tem desde a parte tecnica no sistema - na nossa intranet né ate a parte – digamos toda a parte comercial ta ali também – então a gente consegue ter uma gestão bem interessante do – de toda a historia de nosso produto né - por exemplo né tem todo o processo comercial - só que existe uma demandazinha acho que a demanda é maior do que – do que a área consegue atender né – é a – então –ate o pessoal de – desenvolvimento interno é usada para o desenvolvimento do produto né e – podia acho que a gente já ta ate – se eu não me engano – devida a demanda de nossos trabalhos até terceirizando alguns do desenvolvimentos – é – então talvez se possa conversar com algum gestor ai e a gente já já tem aquele – uns daqueles software-house é – o grupo de pessoas ou empresas que são específicas e trabalham pelo desenvolvimento de software e passa os requisitos pra ele que ele desenvolve o software pra ti – então a gente já ta devido a demanda que a gente já tem e não consegue suprir a a – as nossas necessidades de estar pesquisando +

E – E o que você teria pra comentar sobre desafios?

E7 – Desafios – é assim ó – o grande desafio – assim pessoal - ate uma ate o que me motiva digamos assim né a – a trazer pra empresa de novidade né é a fazer a tentar ligar essa visão acadêmica né é – ate pela questão da própria formação né conseguir fazer essa ligação entra a academia e a empresa né - digamos uma iniciativa privada né que a gente vê que tem uma distancia – uma distancia assim grande entre - sobre o que se estuda e o o que aprende na empresa - então sempre a minha maior motivação mesmo é conseguir trazer essas tecnicas né vamos fala assim ta dentro da da área corporativa da empresa da iniciativa privada né - aproximar né a empresa de – Empresa e consegui deslinhar isso internamente – isso é o que mais me motiva a – digamos a – desenvolve como eu to numa área que a – é uma área – que o normal é a mudança né que a gente tem que acompanha a mudança do – do mercado e da concorrência - então é vejo muito importante a pessoa – digamo assim ta sempre antenada sempre estudando sempre é – pensando em consegui mais ferramentas e desenvolve mais ferramentas pra poder trazer isso pra empresa – tanto que meu a – minha motivação agora de pra fazer – pra continua os estudos né - é fazer na área de bentemarketing mesmo né - técnicas de bentemarketing que a – que consigam captar as melhores praticas do mercado pra pode trazer isso pra empresa+

E – E o desafio maior da organização?

E7 – Então o desafio maior da organização como ela ta numa área de tecnologia né – é o grande desafio é acompanhar né é – acompanhar a tecnologia é – digamos acompanhar as tendências de mercado né e – nunca – nunca deixar sobre o nosso produto desabsoleto né então - ai se – os investimentos na empresa ou os norte da empresa - tem que ta muito centralizado com as tendências tecnológicas do mercado né - então eu acho que o grande desafio é esse - poder em um caso especifico unir quem precisa dessas informações pra toma decisão pra vê se realmente – que tipo de tecnologia que investe ou que tipo de mercado que ele vai ta atuando né - por que o nosso produto ele – teoricamente como é comunicações se adapta a qualquer empresa - que seja comunicação - só que algumas empresas precisam mais ou menos – então o desafio da empresa é isso é fazer com que consigam passar pro pessoal quais são aquelas áreas que mais necessitam de ter comunicações que vão ser ais suscetíveis na – digamos a utilizar o nosso produto né+

E – Você acha que a organização explora bem a potencialidade criativa das pessoas?

E7 – Xê eu vê – as vezes é – talvez não por que devida - digamos assim – a – a grande demanda de trabalho né - então as vezes tu pode – devida a demanda de trabalha tu entra no modo operacional né - onde tu vai digamos assim – fazer as coisas sem te um tempo muito grande de – planejamento e principalmente documentação né - minha área é diferente por que – como a minha área trabalha diretamente com essa questão do planejamento - então a gente é obrigado a planejar as nossas atividades e tal e apresentar agora eu – talvez a empresa como um todo né – devida aqui esse volume mesmo é – talvez não tenha algumas áreas essa questão de principalmente progredir - eu vejo que – as vezes muitas informações que a gente – principalmente como a gente que conhece o nosso produto e ate as vezes pra conhece o nosso produto né a gente tem uma área que é marketing de produto o objetivo dele é? O objetivo dele é trabalha em cima do nosso produto – muitas vezes eles tapeiam alguma informação dentro do nosso produto tem que consultar a pessoa que desenvolveu – então não tem esse registro - então só pra te explicar né então a – se aquela pessoa que desenvolveu não ta né não vem ai a gente - as vezes não consegue tira alguma duvida alguma coisa que não ta bem registrado então – eu vejo em relação a isso essa – essa essa essa grande – digamos esse fluxo né - que a pessoa tem que fazer as coisas tem que faze as coisas não sei ate que ponto a questão criativa né – é por que pra te criatividade você tem que te um pouco de ociosidade né - não tem jeito – se tu tive muito apertado – tu vai se preocupar em fazer e não necessariamente pensa se tu ta fazendo da melhor forma ou se existe uma forma diferente de tu fazer - então mais uma das coisas também – que a gente percebe que eu to percebendo que – a empresa também ta muito preocupada na capacitação de seus funcionários - então é – nunca é negado curso pra gente e muitas áreas tão sendo tratados fora - eles trazem gente que é pra da curso né - o pessoal do desenvolvimento eu sei que eles tão fazendo curso a noite - as vezes final de semana mas – gente de fora pra fazer e sendo que quando a gente precisa né se capacitar né uma vez justificado né – principalmente justificado como vai ser aplicado na empresa – é bem tranquilo então essa preocupação existe de capacita né e dependo da capacitação as pessoas conseguem ter novas idéias né - então eu acho que – eu acho que é isso+

E – E tu acha que a organização compartilha adequadamente as organizações?

E7 - + Sim sim é - pra baixo né - ta então assim ó – o que o que eu percebo né é – somente assim claro como a gente ta numa área de marketing a gente tem um conhecimento mais holístico das coisas - que a gente tem contato tanto na parte do desenvolvimento - quanto na parte comercial ate com a parte que faz a integração

entra as duas né - que é a parte mais do projeto – é - mais geralmente as áreas são muito isoladas - a gente sente um pouco de isolamento entre as áreas né - existia um – a nossa empresa é de cunho tecnológico ele foi formada de cunho tecnológico - então existe uma – uma certa separação entre a parte mais comercial e parte mais do desenvolvimento – então é – existe muito né conhecimento na parte da empresa que é na parte do desenvolvimento que é o que sai da empresa né e a comercial que esta atrás – ate na nossa empresa as vezes alguns processos é invertido quem – quem quem manda na digamos assim no processo é a parte tecnica – porque a base de formação da empresa foi assim né – é claro agora a gente o nosso grande – nosso grande é desafio é fazer essa aproximação né é fazer traze informação de fora e fazer com que tanto a parte técnica e a parte comercial -caminhem numa mesma direção né – então é essa – essa separação a gente vê é – claro a gente vê essa separação entre áreas - mas a tecnica por exemplo as vezes tu pode ate perceber uma certa separação - assim é – uma necessidade de maior comunicação entre a parte tecnica de produto e a parte tecnica de serviço – e as vezes tem que te essa circulação de informação as vezes é – é bem é bem complicado - mais a gente percebe né - que cada vez mais existe essa preocupação de disseminação do conhecimento interno né – por por que qui eu sei disso - por que a gente também à – a gente como a gente cuida do nosso show rum o nosso show rum seria um ambiente que a gente criou internamente né - o marketing que é responsável por isso – de pra demonstrar o nosso produto principalmente em eventos né ou quando algum cliente visita a empresa - então a gente – sabe que que ta – quem que utiliza o nosso auditório e a gente vê – que vira e mexe existe marca ou marcação de reuniões onde a gente vê que as áreas marcam reuniões que vão se apresentado num determinado assunto - que a gente faz aquele assunto de outra área - então a gente vê essa preocupação - se o cara as vezes marca pra vários dias derrepente algum processo mais longo né - essa preocupação existe mais ainda não é perfeita né essa – essa disseminação da organização e olhando pra parte comercial que a gente tem bastante contato - é o mesmo esquema assim de contato principalmente é o planejamento estratégico – como a gente já fez o BFC a gente já montou o BFC só que ainda – ta naquele momento de disseminar o BFC na empresa - então muitas informações estratégicas ta num nível de alta gestão né não ta chegando no individuo né então essa questão do BFC eu vejo que é o grande – a grande diferencial que tem que mudar né futuramente as empresas no caso da nossa aqui né de fazer disseminar - mas o pessoal ta fazendo o trabalho direitinho né o pessoal do – do fulano lá que é o pessoal responsável pela BFC então a – eu vejo as informações hoje da alta gestão que sempre existe uma parte da financeira né - ta muito ainda na alta gestão – não ta chegando no individuo né - mas acredito que com a implantação do BFC de forma realmente oficial né - que vai realmente ate o individuo né que a gente – consiga ter uma marco estratégico do individuo né acho que assim vai ajudar a resolver esse problema - mas hoje existe essa concentração – eu – principalmente – a parte comercial alta gestão concentração informações e o pessoal do desenvolvimento né o responsável pelo desenvolvimento né – até por que o nosso progetista ta fazendo um pedaço e não tem idéia do todo - o projeto tem a visão do todo - mas ai tem aquele cara né aquele desenvolvedor ta vendo um pedacinho de uma coisa maior né – e as vezes que a coisa maior não vai funcionar assim tão bem como a coisa mair - então a mesmo assim ele não tem a visão do todo né+

E – E comenta pra mim algum fato marcante de extrema satisfação?

E7 – Uma satisfação – então é – ate que ta acontecendo agora - mas essa – quando a gente entrou né - essa empresa era uma empresa assim –bem de cunho tecnológico né - então na realidade o que move a empresa - é ela digamos assim as tendências tecnológicas – então – a empresa vai vai evoluindo né - ela teve algumas apostas interessantes no passado por exemplo a tecnologia IPE – a tecnologia IP fecho uma porta nessa empresa – a empresa que é – pô a gente vê hoje em dia que tudo né – passa por IP então na realidade foi um acerto tecnológico né então – todas as direções eram né entre aspas né ainda né de certa forma são dados pelos números pelas tendências tecnológicas – é uma – a nossa entrada aqui né a nossa área foi criada em 2005 né esse nome já diz inteligência de mercado - a gente no mercado é tenta mudar essa visao né – que se não aconteceu na privatização das comunicações começa olha pro mercado então a gente consegui né - hoje fazer o planejamento da empresa leve em consideração também a questão mercado né – principalmente através de que? Da gente não simplesmente – fazer conta - que tipo de produto a gente vai vender - mas em também pensa qual é a empresa que vai comprar - e que é essa visão do mercado né que é como eu falei – é aquela é aquela idéia da gente conseguir olha quais são esses setores de – da economia que mais usam telecomunicações - então esse ano – é – os últimos anos teve essa mudança da gente conseguir fazer com que o mercado direcione a empresa e não somente a tecnologia direcione a empresa - então essa – ate agora muito interessante eu fiz uns trabalhos quando recém entrei na empresa - me apresentei – que na época não foi bem absorvido né – hoje aqueles trabalhos eu to re re- aproveitando a estrutura do trabalho e o pessoal da força de vendas ta usando muito o trabalho – se eu pegar ali um trabalho de 2005 com a data de 2005 eu mostro e é o mesmo trabalho que nós estamos fazendo hoje - e hoje ta tendo aceitação – isso é interessante - então se eu tivesse vestido né se eu tivesse ido no carro da tecnologia né - que apesar de ser da área tecnologica mas eu – eu – treinei eu me capacitei com ferramentas que não são da área tecnica né - então são onde me – me ajudam a fazer essa essa análise de mercado - diferenciado né – então a minha única satisfação é isso é vê que – aquela idéia de tenta muda algumas – algumas coisas algumas formas de – de enxerga o mercado estão sendo utilizada – é bem interessante eu pego lá o arquivo eu quero a data 2005 eu pego a data do arquivo e ta lá as informações né mais a idéia do trabalho é a mesam é é muito é muito interessante e agora eu to conseguindo fazer com que flua isso na empresa a questão principalmente do (...) – é gostoso quando a gente tem uma idéia que é aceita+

E – E insatisfação teria algum fato que te deixa insatisfeito?

E7 – Insatisfação – é assim ó uma das coisas que a gente – é – talvez seja assim fato de a de de varias empresas né enquanto a – enquanto a questão digamos assim de – das idéias que a gente tem de trabalho -

enfim né - trabalho - enfim a gente - é bem – a gente é bem aceito - assim como a minha área - é mais de busca de informação internalização então todos os trabalhos são bem vindos né - que na realidade sempre ta gerando informação pros outros né e a gente – pra decifrar chegar num nível que a gente fala à ralou bastante né então sempre em vista essa questão digamos assim da – da contrapartida né - então resumindo né essa questão do questionamento né – plano de cargo salarial e o que tu faz ainda ta – ta em evolução mas não ta bem claro - então uma das coisas que eu vejo de – na empresa que ta – é o plano de cargos e salários em função das tuas competências é - então na realidade – que bom que a gente vê que a empresa ta fazendo inclusive ate – mas daqui alguns dias né - vai ter uma análise de competência então à pessoal da – do nosso gestão de pessoas ta fazendo um trabalho de gestão de competência agora mudando a forma né e não simplesmente do cargo mais em função das competências da pessoa e também é – eles vão deixar o plano de cargos e salários mais – mais transparente né - hoje ele é muito assim muito obscuro então – a gente vê as mudanças então o que ainda – o que ainda fica assim meio – digamos assim gera um pouco gera um pouco de insatisfação isso pó a gente se dedica estuda faz um monte de coisa e o reconhecimento né as vezes não é tão – transparente o que só tapinho nas costas não adiante né – só dar sorriso - não adianta – é legal – mas o bom é que tu vê assim ó como a gente sabe que sendo feito a gente tem essa – é não é digamos assim um desmotivador por que seria desmotivador se a gente não visse a empresa se mexendo nesse sentido – mas a minha - o meu ponto de insatisfação que eu tenho é só nesse sentido – essa esse essa digamos transparência no plano salarial em função das tuas competências+

E – E de modo geral em relação a tudo que a gente comentou teria no processo de aprendizagem tu teria pra comenta que eu não perguntei?

E7 – No processo de aprendizagem é – a – talvez toda essa questão de gestão de competência poderia ser feito mais clara - por que as vezes a gente não sabe assim a capacitação das pessoas no emprego - conforme assim – claro a gente tem banco de talentos tudo mas não consegue ver a função de outras pessoas - então eu acho que a gestão de competência vamos conseguir ver isso internamente - sabe a competência das outras pessoas que seria interessante – um exemplo assim as vezes eu preciso de uma certa informação né – as vezes tem pessoas que vieram de outra empresa de concorrente né – claro passado aquela fase inédita que a pessoa não poderia fala sobre – mas chega um momento que ela poderia conversa com a gente sobre alguma – experiencia que já teve no mercado (...) tivesse condições de pode mapear o que cada pessoa – tivesse capacidade acho que poderia ate digerir melhor a informação né o nível das pessoas né – eu vejo que assim teria que ter uma forma de fazer isso da gente pode sabe o que qui as pessoas fazem – a origem delas - pra poder ter essa regulação de informação que eu vo conta umas coisas interessantes assim – tem um cara lê que conversa de vez em quando e tu chega numa área lá e tu não sabe o que ele faz – talvez uma coisa sei lá periodicamente ou pelo menos – a cada seis meses as áreas conhece essas pessoas a gente ainda ta crescendo bastante como a nossa área que não ta dentro do processo produtivo a gente – foi deslocado pra cá devido a construção do prédio então a gente vai lá na matriz agora com um monte de gente que eu não conheço mais quase ninguém - então a gente tem esse problema devido ao crescimento da empresa acelerado e eu vejo que – e com isso que as pessoas fazem o fluxo de informação fica mais interessante – e é no meu caso específico é entrea algumas pessoas nas nas áreas que são meus clientes ai (...) pras pessoas que eu conheço as vezes outra pessoa que eu não conheço que entro nova sei lá que por algum motivo eu não sei eu não acabei com a informação não ta chegando – é claro as vezes algumas áreas tem email comum das áreas então eu vejo que essa – essa questão de saber que qui cada pessoa faz eu acho muito importante pra disseminar a informação que as vezes tu pode ta esquecendo uma pessoa que seria – interessante eu já te a gente descobre assim as vezes ate nas piores hipoteses – há tu fez isso pô fiquei surpreso por que não me mando há então apaga ali né então daí fica complicado – daí já aconteceu varias vezes á pô vo te manda que eu já fiz isso uma vez e tal a não isso é interessante pra mim como eu não sei as vezes o que as pessoas fazem eu não consigo as vezes sabe bem – então as vezes á passa pro gestor mas não sabe que o gestor consegue né disseminar de forma – que a gente poderia ta fazendo pra outras pessoas interessadas né, a gente hoje consegue disseminar para os gestores e temos certeza que para os gestores chegar – mas será que chega para o usuário para o final chega o individuo né - que vai usar essa informação - não conseguimos acompanhar as novas pessoas que estão entrando na organização- é muita gente que está entrando – deveria chegar a informação de forma proativa – não reativa – hoje vejo que tenho essa dificuldade de acompanhar esse crescimento acelerado da empresa+ de saber o que cada um faz+

## Entrevista 8

E – Comente como surgem as novas idéias na organização?

E8 - Novas idéias na organização? Referente a por exemplo a o que eu faço no desenvolvimento de novos projetos – baseado em análise de mercado – baseado em análises - a – tecnologia – no mundo ela gira e torno de tentativas - uma empresa lá na China desenvolveu um produto – milagroso que estou – que esta vendendo pra caramba que a gente – fica sabendo por que? Todo mundo começa a usa derrepente a Google a Google lança – um draiver novo – à vamo vê cõo é que é vamo vê se a gente consegue fazer um igual – e assim por diante então na verdade gira em torno – da internet e do mercado entendeu – ao meu ver e ai em cima dessas idéias a gente – faz um estudo – pra tentar desenvolver um projeto com custo beneficio que – que nos agrade+

E – Em relação as idéias a geração de idéias no grupo?

E8 – Bom no grupo – é – seria idéias com – a de menor parte né alguma idéia pra melhorar um – um – melhorar a atividade do grupo a gente tava tendo padronização das atividades há eu faço um dois e três - mas eu descobri uma forma mais fácil de – de – de fazer um dois três - mais ou menos isso que você quer – essa idéia é proposta

pro gerente o gerente avalia conversa – com – com com as outras pessoas vê o – vê se realmente vai se – vai se vai trazer benefício pra gente e implanta no – no grupo – basicamente+

E – Gera muito conflito?

E8 – Normalmente entre engenheiros – tudo – tem conflito - cada um tem seu ponto de vista é muito difícil do você convencê-los mas – é um – processo que faz parte do nosso dia-a-dia o conflito é – na verdade é muito sadio por que cada um tem um ponto de vista diferente e isso torna que a idéia – pra idéia se tornar – realidade tem que se – né tem que convencer todos os pontos de vista tão sempre tem conflito mas a gente sempre – com discussão em grupo a gente consegue resolver - acha um denominador comum as vezes não mas as vezes sim+

E – Quem resolve?

E8 – A palavra final? O gerente+

E – Como que é o processo de tomada de decisão?

E8 – - É o – pesar os prós e os contras vou analisar – o que que – qual é o custo benefício disso vou analisar – pra empresa – é – qual é o ganho da empresa né o que vo te que investi essas coisas e vou tomar a minha decisão – se eu implanto ou não implanto essa nova idéia+

E – Ta e em relação aos novos projetos? Como que chega um projeto novo pra ti?

E8 – Normalmente – essa pesquisa esse projeto ele é realizado antes de chegar pra mim – quando ele chega ele já ta pronto eu tenho que testar – então o que eu vou fazer eu vou buscar é – nos outros é primeiro é nas normas técnicas o que – eu preciso – é sabe mais em outros certificadores como Anatel com (...) como – CCITT vários juvenis mundial que rege lá em engenharia – contos principalmente telecomunicações e eletricidade então vo busca nessas normas técnicas os – quais são os parâmetros e os valores que precisam – conter o meu produto pra – verifica se ele ta dentro da norma por que pra – você vende no mercado qualquer equipamento ele tem que ta nas normas mundiais pra poder – se vai fabricar o telefone hoje e quiser vender no Brasil ele tem que fala com todos os telefones do Brasil por que? Por que existe uma norma que diz que eles – tem que fazer exatamente aquilo lá então primeiro eu vou – pesquisar essas normas depois vo pesquisa essas normas depois vo pesquisa – em outros fabricantes em outros produtos em outras coisas e aí eu vo – vo comenta isso daí e o projeto quando já tive pronto eu vo – vo testá-lo né ponto à ponto e – ate um pouco mais né vo tenta aumentar uma uma um numero possível de – teste que eu possa fazer pra verificar se ele ta dentro dos padrões exigidos pelo mercado porque o mercado também tem um certo – uma certa exigência de de de – funcionalidade que o produto tem que te então este é o final do meu produto - não sei se eu respondi+

E – Mas e como que é o compartilhamento de conhecimento?

E8 – Normalmente a gente faz um grupo de estudo – ou a gente – â – normalmente existem pessoas ãm – por exemplo eu trabalho a gente trabalha com engenheiro em si né – e normalmente cada engenheiro tem uma área mais com maior afinidade então esse cara ele já possui uma maior afinidade sobre alguns assuntos que sempre estão agregados aos novos assuntos - uma nova tecnologia sempre vem de uma antiga - então quem conheceu a antiga normalmente pra saber essa nova é mais fácil – eu testou falando de tecnologia com você né – pra você – então normalmente a gente escolhe as pessoas que já conhece o processo e pra verificar o que qui apareceu de novo que qui tem de – de melhor – e através de grupo de estudos cada um faz uma pesquisa é – a gente compara as normas e grupo de estudos mesmo a gente faz um grupo de estudos+

E – Como que é a transferência dessa aprendizagem?

E8 – Sim eles – a gente faz e que qui a gente precisa fazer a gente precisa – é – qual é qual é a minha etapa do processo testa em produtos então a gente – inicialmente vai fazer um grupo de estudos vamos vamos fazer um – vamos emitir um – um procedimento técnico pra testar este produto então esta procedimento é um lado técnico – é um relatório e ele é baseado em que pré-requisitos – passos a seguir e – dados a ser verificados então pré-requisitos tem que te a peso – tem que te – o produto tal passos – levante da cadeira abre a porta – feche a porta – beba água volte – abre a porta - feche a porta faça e passa a seguir e depois passos a seguir - a fechadura a porta abriu corretamente a fechadura a porta fecho corretamente o bebedor saiu água – você a água estava refrescante é – a fechadura voltou - entendeu e você lá coloco passo não passo passo não passo isso é um laudo técnico - e este laudo técnico é conhecimento para o grupo uma vez que – eu meti esse laudo técnico eu passei por todos os passos que – eu já fiz um estudo já testei já vi como é que era - então o que ta registrado é esse laudo técnico - então logo se eu tive que testar novamente isso ou uma condição de algum problema - por exemplo a fechadura não abriu é um problema então eu vo fala a próxima pessoa que for testa não precisa ser a mesma por que vai ter os passos levante da cadeira abre a porta então – esse conhecimento vai ta nesse laudo técnico é um laudo técnico que a gente emite é que o conhecimento é passado através desse laudo técnico e também de conversas – de e-mails - olha achei uma – a – achei um negocio legal a respeito desse assunto - manda por e-mail a gente tem um e-mail de grupo né do grupo nosso de – de trabalho aí todo mundo acessa - que informação a gente também(...) por – que a gente chama de – bizuh né que é um relatório derrepente se o negócio é um pouco complexo a gente o – todo mundo vai – pena pra fazer isso daqui a gente faz um procedimento receita de bolo a gente faz uma receita de bolo e coloca na nossa página na internet e aí todo mundo pode acessar essa receita de bolo e fazer isso daí +

E- Fica em seção institucionalizado então tudo que foi aprendido fica institucionalizado?

E8 – Sim – no relatório e no relatório também é tudo isso é em cima do banco de dados em cima de uma página que você busca – por nome por tudo e qualquer informação que você precise de algo que já foi feito pela gente você – você consegue rastrear e localizar – e ter acesso a essa informação+

E- Ta e tu acha que a empresa ela investe bastante em sistemas esse tipo de sistema que já era um tipo de conhecimento na organização?

E8 - Eu acho que poderia ter se investido um pouquinho mais – eu acho que – a empresa investi mais ela investida não investi como – como um todo ela investi separadamente em setores – entendeu - eu acho que ela

deveria investi talvez numa numa – em algo pra que os setores sejam mais integrados - pra que haja uma visão um pouco mais ampla do que acontece nos outros setores também que é importante tu saber né - ao invés de um software pra uma área um – um outro software na área mas – cada área funciona independente da entendeu ela num – mas ela investi(...) – ate por trabalhar com tecnologia tem que – tem que – investir+

E – E como que vocês lidam com essas condições assim com essas mudanças assim com tanta mudança o tempo todo?

E8 – Olha a é como se fosse – normal assim - aliás - é parte do nosso trabalho - trabalhar com tecnologia trabalhar com desenvolvimento de uma de – de software hardware simplesmente é a cada vez a cada – cada semestre cê muda o que você ta – cê muda pra uma coisa nova – isso na verdade é uma característica da – é uma característica do nosso trabalho então a gente lida normal com isso sem problema nenhum+

E – E como que tu enxerga assim a empresa enfrenta muito desafios, ela busca muito desafios?

E8 – Muitos – muitos – é competir – a competitividade é muito grande os – os competidores ã – jogam sujo né ta – (...) – os competidores jogam sujo né hoje a gente tem interferência mundial né tem a china - tem os Estados Unidos e a gente com – peti com esse tipo de mercado é muito difícil - então – eu considero que sim+

E – E os indivíduos que trabalham nela você acha que também tão bem preparados assim pra enfrentar os desafios?

E8 – Indivíduos – dentro da organização sim – estão preparados porque hoje é uma uma como eu disse é uma característica uma vivencia nossa do dia a dia – ã – é analise metade é comparar como é que o – produto da outra pessoa faz e ele não né+

E – Em relação a organização que é processo inverso do grupo organização que tu falo no começo ali é – se eu ti pergunto o contrario do que tu falo a organização compartilha informações com os funcionários a organização?

E8 – Nunca vi a – corporação compartilhar – por que na verdade sai da gente – então –

E – Mais se ela teve alguma informação pra compartilha informação geral da empresa? Ela compartilha?

E8 – + Sim

E – Através do que ela compartilha ?

E8 – Através da intranet através de e-mails através de – de informativos na – no painel né - painéis – na – como é que chama não é painal é – quadro quadro de avisos né tem quadro de avisos no banheiro né – coisas que a gente fica só pela organização+

E – E como que tu acha que a organização ela explora a potencialidade criativa das pessoas? Tu acha que ela explora bem?

E8 – É ela – ela da chance - pras pés – por exemplo ela da chance pras pessoas é – explorem as idéias delas né a empresa tem um – um programa jornada de idéias onde qualquer colaborador pode – é – acessar e fala olha eu tenho uma idéia pra – transforma o – né o telefone Nokia em um outro telefone ou eu tenho – eu eu eu – por exemplo a gente ta com problema de funcionamento olha por que não reserva umas vagas pra mulheres grávidas então – jornal da idéias assim – de qual – de uma idéia desde vaga de garagem ate uma outra qualquer - daí eu coloquei – que pode pode acesso esse sistema e da essa ideia - essa ideia é avaliada por uma comissão e se - for – aprovada ela é implantada e o – e a pessoa que deu a idéia tem uma uma gratificação pode-se já chegou – teve anos que a gente já – gratifico em porcentagem do lucro que é o que a pessoa fez – teve teve ano que foi – relógio entendeu a empresa da – faz uma gratificação pela aquela idéia enta eu acho que – dessa forma que a empresa incentiva a criatividade de de todos os colaboradores né – acho que é isso ai+

E – Comenta pra mim algum fato que te deixa extremamente satisfeito?

E8 – Satisfeito/

E – É satisfeito – o fato que te marcou assim de extrema satisfação?

E8 – Referente ao que?

E – Referente à – tu na empresa né

E8 – Satisfação - mas eu preciso - não sei eu tenho duvida – à por exemplo a – é – eu trabalha como engenheiro e – e virar gerente né – hoje só gerem hoje eu sou o gestor dessa área e pra mim a satisfação foi – foi ter esse – a oportunidade de de ter esse cargo né - pra mim isso foi gero a maior satisfação a empresa é – mi – recu reconheceu o meu trabalho como líder com – com – além do trabalho técnico como com um líder como um gestor e – me promoveu a gerente e dava tal apoio pra que eu posso exerce essa minha função isso – causou um satisfação né claro não sei se nesse ponto é o que você queria saber+

E – Mas e assim é dentro da tua função o que te deixa mais satisfeito?

E8 – O que me deixa mais satisfeito é – a gente testa o produto antes de instalar no cliente - porque o que acontece – a nossa função né – fazer a – o teste antes pegar todos os problemas que a gente possa pega mas não mas – pega antes né a gente tem que testa antes corrige e corrigir todos os problemas - pra que quando a gente vender pra ele e o cliente não pegue nenhum problema - então pra mim uma satisfação muito grande é testar um software é – encontra um monte de problema resolve estes problemas com a engenharia testa de novo vê que ta tudo ok depois – quando a instalação é feita e o cliente fala òh muito legal esse produto – ta funcionando bem – a gente não tem o que fala desse produto então o feedback do cliente - que a gente tem do cliente positivo dizendo que o produto ta estável ta ta – ta cumprindo o que ele deveria cumprir pra mim é uma satisfação muito grande – que – as vezes a gente consegue e as vezes não né+

E – E o que te deixa insatisfeito?

E8 – O que me deixa insatisfeito ã – na minha função? É – não ter tempo suficiente pra testar e – não ter o reconhecimento necessário pra – dar importância de que é o teste por que eu texto - tem gente que acha que o teste não precisa - não eu fiz ta bom se não precisa testa eu quero instala direto no cliente e – é mais do que provável que toda vez que a gente pega problema né – então eu fico muito insatisfeito quando as pessoas não dão importância necessária para os testes né que é o que eu faço+

## Entrevista 9

E – Comente como surgem as novas idéias na organização?

E9 – As idéias dentro da área comercial que a gente atua - que é uma área específica pra projetos um pouco mais – diferenciados - as idéias surgem principalmente do conhecimento da realidade do cliente - então a gente prospecta em cima de um determinado tipo de nicho vai entender como esse mercado trabalha – e surgem dali as idéias que aproveitamos – as soluções que a gente desenvolve e muitas vezes podem requerer coisas além daquilo que a gente produz – então as idéias são em simples oriundas a partir das necessidades especiais que a agente percebe do cliente+

E – E como que é a geração de idéias no grupo?

E9 – Bom é sempre – o nosso grupo é um grupo multidisciplinar então nós tivemos idéias ou conhecimentos cada um de nós em experiência cada um teve – e se coloca isso – lá pro grupo né é que há uma situação – muitas vezes – um dos colegas podem ter colocado alguma vivência sua dentro do projeto e pode complementar a tua idéia e aí - daí se forma um conceito que pode ser avaliado tecnicamente internamente empresa né através de um documento que é um – documento de informação técnica onde todas as etapas de projetos sejam equipamentos externos - equipamentos internos desenvolvimentos sociais customizações – são avaliadas – pra que a gente possa ter certeza de que consegue realizar aquilo que é a expectativa do cliente+

E – E como que chega um projeto novo pra ti?

E9 – Na realidade Tais – os projetos eles – eles não vem como projetos novos né - muitas vezes eles vem como uma necessidade como eu te falei – por que é diferente de você por exemplo chega e vende um produto – seja um PABX - seja um call Center que diz lá eu quero que tenha tal configuração por que eu vou ter tantas pessoas atendendo ou tantos ramais sendo utilizados - que daí você consegue isso através de um documento do próprio consultor vai lá e avalia que olhe que é isso precisa daquilo tal e passa isso da forma de um documento né – na nossa situação vai muito das necessidades das pessoas vir entender o que – é necessário por que muitas vezes o próprio cliente não tem uma noção do que precisa né – então a gente se insere dentro desse mercado entende o que quer é o tipo de atividade que tipo de requisitos essa atividade pode precisar e traz pra dentro pra gente fazer a modelagem dessa idéia - pra depois não bate com cliente olha é mais ou menos isso que a gente tem como – idéia ou noção e tal - pode ser assim? Não? O que que você acha? A partir do momento que você dá uma noção pra pessoa ela vai te uma – vamos dizer assim ela vai te uma percepção de que tem coisas que ela pode querer - mais se ela não é induzida a pensar - ela não sabe muitas vezes - não sabe nem que isso existe ou que seja possível né – então ele nasce a partir de um conhecimento que você tem que te do negócio do cliente+

E – E como que é a transferência de aprendizagem do indivíduo pro grupo?

E9 – A transferência – bom é – quando você fala em aprendizagem aí já é uma outra questão - nesse caso – é aprender como é o negócio do cliente é uma coisa pra atividade enfim – que você tem – dentro da área que é pra conceber o projeto ou um negócio – e a outra é a aprendizagem das – das fundamentações que você precisa pra – dar mais substância pra aquilo que você fala – então isso é feito da seguinte maneira - nós fomos ali no grupo pessoas que tem interesses é já – dentro de algumas áreas que são afins daquilo que a gente pretende ganhar por norte da nossa área – elas trazem isso pra dentro e a gente dissemina através de conversas ou através de – de de uma espécie de seminário interno ou coisas dessa linha né – sempre que necessário - ou as vezes até numa reunião – um tomal de palpite que a gente fala que seria na verdade é – a troca de idéias pra gente – monta ou perceber coisas por que nem todo mundo sabe tudo né - então a gente complementa dessa forma um grupo – menor é mais fácil a gente fazer isso – baseado nas experiências que cada um tem e naquilo que vai trazendo pro grupo +

E – E é passado pra organização é institucionalizado?

E9 – Bom é com em relação ao conhecimento técnico - muitas vezes o que a gente tá fazendo é conhecer tecnicamente coisas que estariam ligadas ao processo - né – daquele projeto ou coisa parecida - não cabe nesse caso passa pras outras áreas por que essas outras áreas não tem fundamentação - o que seria na verdade o nosso papel é conhece mais do que aquilo que a gente vai falar - pra ter uma melhor certeza daquilo que o cliente pode precisar e não falar uma coisa sem nexos né é uma – é dessa maneira que a gente trabalha né então a transferência disso também as vezes – na forma de um projeto já concebido pela nossa área ela vai pra área – de analisa né é onde as pessoas vão enxergar como usa coisas como aquela que a gente desenvolve de maneira as vezes até diferentes né – talvez não imaginado anteriormente ou – por base - você pega – faz uma analogia aqui com a cozinha tá – você tem vários ingredientes – que você naturalmente usaria ou pra um fim ou pra outro fim e cada um deles separado e a gente pode fazer uma mistura desses ingredientes e sai uma coisa diferente – mais usando os mesmos conceitos que você já teria nos produtos cada um deles separados né – esse é o projeto esse é o tipo de – de concepção - e a gente não se restringe a analisar mesmo que as vezes não consiga produzir aqui é – outras tecnologias complementares né – por exemplo uma empresa que pode – vou dar um outro exemplo uma – solução que você precise usar tua ferramenta - o teu produto - a tua tecnologia mais que ela precise de uma informação que vem de fora – pra que essa ferramenta consiga melhor da um resultado então – esse elemento que vende forte (...) pra ti passar informações tipo por exemplo um sensor – é um sistema de – observação - ou uma informação que venha de forma eletrônica pra você pegar ela e se apropriar e fazer – dela geral conhecimento+ e aí é multiplicado pro grupo+

E – E fica documentado?

E9 – Não o conhecimento muitas vezes ele – quando é um curso formal sim né quando é um curso formal mais também é uma pesquisa que no nosso caso muitas vezes acontece – a gente vai busca em internet – em documentos em livros até em cursos né – (...) e esse conhecimento muitas vezes aquilo próprio profissional – o

interesse do próprio profissional pra conhecer mais daquele assunto então essa dissimilação ela ti dá é – ou de forma quando você tem um curso formal que a empresa pro – propague né ou de forma – cultural vamos chamar assim quando você busca através da curiosidade do interesse para o projeto que o profissional tem e a dissimilação que o grupo que – que esta junto de se desse profissional né -funciona mais ou menos assim+

E – Mais se um profissional da tua área ele for desligado ou ele se desligar da organização o que entra tem gravado tem institucionalizado documentado?

E9 – Sim sim sim – através daquele documento que eu falei que é um documento oficial a gente chama de pena – onde você escreve toda a linha do projeto – as características - se tinha algum tipo de documento anexo – na verdade ali a gente não estabelece a tecnologia né – diferente por exemplo de uma área técnica onde você vê tem conhecimento sobre uma ferramenta nova - então num caso como esse você tem e – é – a solução baseada em coisas que você já conhece ou coisas do cliente pra vê se esse conhecimento ta dentro da empresa – então por exemplo lá na área de projetos ela vai vê que aquele tipo de situação é um tipo de situação que pode se replicado que há outros casos né – ou que pode se usado pra – semelhantes clientes que possam ter necessidades parecidas sejam eles novos ou clientes já da planta – que uma outra área de negócios possa ate ela busca né – olha eu preciso de uma situação assim assim assim - eles podem usar desse conhecimento né que já esta formalizado – e propagar essa informação – seria mais ou menos o seguinte - aqui nós temos uma área de negócios de projetos especiais uma área de negócios de – operadoras uma área corporativa – uma de si – de segurança publica – mas por exemplo vamos ver aqui alguém algum cliente precise de uma solução que vai vir pela área de segurança publica por que lá exige conhecimentos desse tipo de tecnologia – tudo bem ela é internalizada – é analisada o pessoal analisa daqui a pouco eu vou pedir – pra que a nossa equipe – tenha lá por exemplo um conhecimento sobre um produto que eu queria colocar pra um cliente eles vão usa esse conhecimento da – da outra área pra dizer o seguinte eu tenho como coloca nesse projeto uma solução que ta sendo desenvolvida pra um outra fim – coloca à disposição né – a área técnica por sua vez ela pode a partir do momento que ela tem conhecimentos difundir esses conhecimentos pras outras áreas através de seminário workshops internos né – levando o conhecimento as pessoas o que vai se fazer né - e ai as pessoas vão tomando conhecimentos – ó tem mais um produto mais um tipo de tecnologia disponível denominado pra empresa e ele pode inserir naquele projeto+

E – É assim que tu enxerga que a organização compartilha informações?

E9 – É é um dos caminhos é um é um dos cominhos é –

E – Quais seriam os outros sistemas que ela investi em sistemas que geram esse tipo de informação?

E9 – Existem – algumas coisas que são eu acho assim - o mais – o mais pratico hoje é – exatamente esse né – você treina todo mundo é difícil a propagação da empresa ela claro sempre pode ser melhor – né mas uma das maneiras que a gente usa ainda não tão freqüentes por que e cada projeto tem uma carga – é difícil de se ta fazendo seminários toda hora - a todo momento pras pessoas – mais é uma forma de propagação eficiente – quando ela é praticada com mais freqüência – nem sempre a gente consegue fazer na velocidade que precisaria essa – vez em quanto a gente por exemplo esse ano a gente teve por exemplo alguns seminários mostrando - nossa área foi convidada a apresenta o que qui nós imaginávamos em relação aquele tipo de tecnologia - então a gente surpreende algumas pessoas mostrando que podem ser feitas outras coisas – se você criou pra uma área de segurança - o mesmo conceito pode se aplicado pra uma área de – negócios pra uma área agrícola pra uma área outra qualquer com um tio de ferramenta eficiente pra aquele primeiro fim né – então se ta na verdade um(...) com as pessoas através dessa dessa forma de trabalho+

E – E os desafios da organização tu acha que ela busca muito?

E9 – Olha como eu te disse né nós temos varias áreas de negócio cada uma delas tem um foco – e trazer negócios é o digo assim né é o senso comum né – mas é os desafios eles são muito avaliados né – nem sempre a empresa ta disposta a arriscar em coisas – por que elas são muito complexas né - e na nossa área que os clientes são – muito exigentes e os concorrentes muito audazes né - então você tem que te muito cuidado pra queima pra atingi coisas erradas é muito fácil – mais de modo geral esse desafio existe né - sempre custa alto esse é o nosso papel dentro da nossa área ali né o nosso papel é busca novos nichos - vendo onde a gente pode propaga aquilo que a gente criar – no primeiro – elemento daquele nicho e em vários outros clientes que tem aquele perfil entendeu – numa área por exemplo – numa área fazendária - de saúde - entendeu que são áreas que por exemplo elas tem necessidades muitas que são muitas vezes supridas por varias tecnologias básicas mas um conjunto de coisas é difícil – então as vezes tem que cria um projeto especifico pra aquele fim - por isso que é preciso conhecer - saber que as pessoas fazem né – uma área de saúde o que qui é um ponto sensível né – depende muito de quem – ta no outro lado para o cliente final por exemplo um – vamo da um exemplo aqui num órgão eu digo num órgão público você falar em saúde – é – você ta falando na verdade de – de três enfoques diferentes - o primeiro enfoque é o próprio usuário final - que vai vê uma melhor naquilo que acontece pra ele – segundo enfoque - é um enfoque operacional - que normalmente agiliza o processo interno da instituição e o terceiro é estratégico - que vai mostra para a instituição como esta sendo gerido aquele tipo de recurso né – se o cliente ta sendo bem atendido - se tem um mapa da situação real daquilo que acontece - então você focar e – atender determinado tipos de problemas ou comprar determinados tipos de produtos e coloca a disposição da população – né e assim vai+

E – E como que é o processo de tomar a decisão em grupo?

E9 – Consenso – né é tomado em consenso - sempre tomando cuidado de avaliar o que qui a empresa tem real condição de de – de realizar né - por que as vezes você tem uma idéia muito legal mas a empresa não tem a condição de colocar isso em prática – seja por que não tem isso em foco – seja por que ta com capacidade operacional muito comprometida em trabalhos já contratados ou coisa do tipo - então ai é consenso+

E – E como que ficam os conflitos?

E9 – Conflitos – olha eu acho assim – quando – na nossa área por exemplo falando aqui de projetos muitas vezes você enxerga a coisa como um todo - mais é – como as pessoas tem um conhecimento - de experiência diversas - então as vezes cê pode no primeiro momento entender que aquilo é o melhor dos mundos né - mas se você olha do ponto de vista de outra pessoa que enxergar coisas que você talvez não tenha essa visão do enxergar eu acho – consenso mesmo é – baixar a guarda no sentido de entender que aquilo naquele momento não é adequado na forma como esta não é adequado então – então não tem assim conflitos mais severos+

E – No caso de te conflitos como são resolvidos em casos que tenham conflitos?

E9 – Bom geralmente a compensação é – entendimento de que aquilo ali não é o melhor pra pra pra área e consenso - não se tem assim – a diferenças não são usadas por por vaidades pessoais né – tamo aqui numa área uma área como eu te disse de negócios especiais então é qual a duração é é um trabalho muito colaborativo na equipe né – cada um de nós tem um foco em determinado mercado ou ou tipo de prospecção - mais dentro quando há uma diferença de opinião de idéia e tal a gente prevalece muito é o entendimento que aquilo ali não seja o mais adequado porque – se não for ali no próprio cliente pode acontece isso né então – é assim que a gente acha+

E – E comenta - pode falar

E9 – Só falei isso com relação a – especificamente a nossa área né – agora existem na área técnica - como se faz uma avaliação a área técnica vai te dizer aquela condição que ela tem - mais muitas vezes cê também tem que explica pra área técnica qual é a tua visão e a visão do cliente – pra que ela entenda como o enfoque diferente daquele que ela imagina - derrepente se o mais adequado que ela pode ta enxergando coisas além – do que o próprio cliente precisa né – então esse conflito tu tem dizer assim - olha bicho essa condição não é necessário por que o cliente não tem essa habilidade neste momento – não vai ajuda muito pelo contrario vai encararece uma solução – não vamos fazer a coisa mais desta forma esse tipo de trato geralmente funciona bem – ta+

E – Comenta pra mim como que é o processo de aprovação dos projetos?

E9 – Olha toda a empresa quando tem casos como nosso ai di – di de situações muitos diferentes né – nós vendemos produtos que são – muitos deles comoditi mais sempre requerem customizações – por que cada um é um é um caso – mas num caso como esse - como esse – não sei te diz assim o que qui seria o mais adequado dizer + deixa eu entender um pouco melhor a tua pergunta+

E – Como que é o processo de aprovação dos projetos?

E9 – Bom dentro de uma área técnica – por que na área comercial quando eles definem – a gente – mais ou menos vê olha é isso é isso tal – então a gente encaminha pra área técnica – a área técnica ela – ela tem que – ela tem que analisar pelo o lado viável né - então muitas vezes eles tem lá que eu não conheço os detalhes por que cada área tem a sua – a sua visão né - mas a área técnica ela analisa o conjunto das coisas como elas vão se – vão funcionar - que maneira isso vai da um custo operacional mais severo pra nós – pra que a gente possa te equipe mais ou menos dimensionado pra dar o atendimento adequado - no tempo certo – então a área técnica ela avalia muito mais criteriosamente aquilo que a gente fornece o que – ela que vai dar o suporte pras coisas né – e si não der certo dentro do que cliente espera - quer dizer o grau de insatisfação muito elevado né por que você gera uma expectativa no cliente e oferece uma solução – se os dois contextos tiverem muito longe um do outro você tem ali o grau de insatisfação que o cliente tem – então a área técnica ela tem muito sincronizada ela realmente pede pra gente informações conhecimento a respeito da realidade do cliente - tudo que a gente consegue trazer por isso que é importante conhecer bem o cliente pra não chegar – levando pra eles uma idéia – simplista e como tal seja analisadas como simples eu ofereço alguma coisa que eu – surpreenda negativamente ou – crie lá uma super dimensão desse sistema que não vai se usado e que também vai – vai se possível né (...)+

E – Como a organização explora a potencialidade criativa das pessoas?

E9 – Olha eu acho assim + é – dentro da empresa eu acho – tem muitas coisas que talvez a empresa – ela vá se aprimorando na medida em que vai crescendo vai desenvolvendo não é não é – um dez vinte trinta anos que vão ser suficientes pra receber o diploma né – eu acho que tem tem pessoas dentro da organização – na verdade no fundo no fundo a organização – conhece o que as pessoas conhecem -vamos lá as diferenças das pessoas que trazem pra empresa o ganho que ela tem – sem – sem as pessoas na empresa – ela não tem o sucesso – é como – é como uma orquestra você não vai te uma orquestra – bem sucedida se não tive músicos né – tocando lá os instrumentos – e no caso a empresa é mais ou menos uma organização dessa linha – e que tem que ter uma uma mesma direção ou uma direção muito clara um maestro pra que cada um toque – da sua forma um instrumento mais com uma musica única né - que saia dali um resultado único – senão cada cada um toca o seu no seu tempo i ninguém vai entende nada – então é – eu acho assim o o – o talento de cada um dentro da empresa pode se explorado de uma forma – que eu acho que as capacidades devam ser melhor avaliadas – sempre tem que estar em constante avaliação – não adianta você pensa que – uma vez que você defina hoje que tal pessoa tenha perfil nessa condição ela vai te da – amanhã essa condição ela pode te envolvido – e pode te oferece mais então eu acho assim hoje ainda – eu diria que a empresa ta tentando alcançar esse nível ela não consegue ainda aproveita todo o conhecimento das pessoas naquilo que elas são realmente competentes né que – as vezes pode qualifica uma pessoa como competente por uma situação – que ela fez né - um determinado tipo de di di trabalho ou coisa parecida e muitas vezes uma premiação de uma empresa ela ela se da através de um cargo através de uma – é sei lá de uma remuneração mais sem da obrigatoriamente que eu acho que é o mais importante o grau de satisfação que a pessoa pode ter – por exemplo - colocá-la numa atividade que ela realmente resulte - então uma área de recursos humanos ela tem um papel importante nisso avalia ou que cada pessoa tem como perfil de que maneira o conhecimento adquirido ao longo da vida tem – melhor a colaborar com a empresa e tenta colocar essas pessoas na forma mais adequadas+

E – Que já estão trabalhando naqueles projetos de gestão por competências

E9 – Isso exatamente – é isso é um passo bem importante pra chega nesse ponto – é – eu acho assim cada um de nós tem experiências eu geri muita gente durante muito tempo ate hoje – nas varias empresa que eu trabalhei i – acho assim a experiência de cada um é muito próprio da personalidade de cada um né – num num você forma duas pessoas – cê da um curso formal pra essas duas pessoas e diz agora os dois vão desempenha o mesmo papel e portanto tem que ter o mesmo desempenho é mentira né – depende muito do – perfil da pessoa automotivação – é – satisfação naquilo que ta fazendo é – perspectiva de aonde vai chegar fazendo aquilo isso tem que tudo muito claro né – senão as pessoas dentro da empresa se desmotivam né – e por conseqüência a competência delas baixa o nível de competência na área de atividade de desempenho delas baixa - muitas vezes a pessoa acaba sendo interpretada – de uma forma errada – mas será que isso é causa ou é o efeito né ai você – tem que te um grupo analisando com muito cuidado isso ai sem qualque tipo di – di di conceito pra estabelece mais avaliando entendendo perfis – fazendo os os trabalhos por exemplo – o recursos humanos faz - avalia qual a potencialidade da pessoa no que qui você pode aplica determinado curso – que as vezes você da um curso e todo mundo faz com interesse mais não sabe se aquilo vai se aplicado então – não tem muito (...) né – mais ou menos por ai+

E – E comenta um pouco pra mim algum fato que te deixa extremamente satisfeito?

E9 – Satisfeito?

E – É de extrema satisfação?

E9 – Olha eu – eu tenho vários - vários fatos pra lhe dizer

E9 – Dentro da empresa – é – não não dentro da atividade profissional que a gente é

E – É que te deixa mais satisfeito?

E9 – O que me deixa mais satisfeito é o seguinte e eu gosto realmente de – enfrentar situações novas – e ter a condição de suplantá-los né e – eu gosto de fazer e isso quem trabalha e já tem um bom tempo na área comercial mais a minha fundamentação é técnica – que hoje me ajuda na área comercial – perfil personalidade minha nunca foi pra desenvolvimento né eu sei reconhece que isso é uma coisa que eu estaria di – não estaria no meu habitat né eu estaria fora do meu habitat invidente em outras atividades que me deram também traquejo pra essa atividade comercial me ajudam muito i os conhecimentos que ao longo da minha carreira eu fui formando de MBA ou outras atividades e cursos que por minha livre e espontânea vontade sempre procurei - entendo as vezes que – a empresa ela pode forma mais ela pode forma muito especificamente uma atividade - se ela for interessante praquela atividade - tudo bem fechou né – mas essa assim a expectativa pessoal da gente acaba sendo – muito mais atendida se a gente procura aquilo no qual a gente que se aprimora e eu sempre procurei fazer isso – sempre procurei avaliar – e coloca dessa forma – a – a minha satisfação sempre suplantam aqueles projetos mais complexos e conseguir perceber que aquilo teve um resultado positivo - eu tive vários situações dentro da própria Empresa e antes dessa – dessa vivencia né – é recentemente na seções o projetos que levo um ano e meio pra – pra se concretizado – quee dizer esses projetos são de longo prazo mas o que – me ajuda muito a – a se sentir prazer nesse tipo de coisa é primeiro eu sabe bom primeiro a gente conseguiu atingir um objetivo – esse objetivo foi não pessoal mais – claro que pessoal também - mais para a empresa isso trouxe um bom – caminho né ver que a gente pode daqui a pouco resulta outras coisas é – em atividades assim que é – a gente teve que montar coisas inusitadas eu tive na – na frente de um escritório nosso do Rio - e que a gente criou uma operação muito fora da – do padrão que a empresa naquele momento trabalhava que era fazer uma operação de serviço né - nos nós conseguimos cons – nós conseguimos um contrato que há um contrato muito bom e de visibilidade muito grande – acho que você deve te ouvido fala do você decide né - aquele programa de televisão então – aquela operação de serviços você decide foi uma operação nossa La no Rio e a – e agente fazia - criou a tecnologia - nos ganhamos um espaço dentro da operadora que é a Embratel na época né – e fizemos toda a incrementação da solução pra Rede Globo então – misturou vários mundos ali dentro né – sem conta que era uma coisa de é dinâmica intensa né – como uma corrida você não pode para se perde o tempo você vai embora então aquilo ali tem que se muito dinâmico é muito – é – pesado no sentido de trabalho – mas muito gratificante – né – e – foi por um bom tempo e tem sido ainda acho que utilizada pra outra outras finalidades - então esse tipo de coisa me da satisfação ou – é – coisas que dão satisfação também você percebe nas pessoas -na empresa que há um reconhecimento que aquilo que você tem feito é um – papel importante pra empresa né que as vezes tu tem essa percepção mas você pensa que é – isso a empresa te mostra que é – ela tem que ser clara no feedback na posição que ela que é – e se você também tem achado que ali você apostando vai te resultado por que a empresa vai junto contigo né – a empresa ela tem que acompanhar teu passo não pode se um – uma queda-de-braço não pode se um cabo-de-guerra né – e se você for com essa missão clara e souber que a empresa valoriza esse tipo de coisa - ela ti mostra que isso é importante - eu acho que não é pra mim é pra qualque pessoa né+

E – E o que te deixou insatisfeito? Comenta algum fato que te gero insatisfação?

E9 – Insatisfação? Olha insatisfação existem varias coisas que geram insatisfação acho que o maior problema da insatisfação é – é da mesma forma que você quando vende algum produto pra algum cliente é o teu grau de expectativa e o – o que você recebe como – como vamos dizer assim - apoio a esse é como se fosse um produto né que tem essa diferença – mas por exemplo a gente tem algumas burocracias necessárias pela a empresa que ela tem que ter aquilo que você falou - formalizar o conhecimento na empresa custa? Custa tempo custa o envolvimento de pessoas custa as vezes algumas normas que são necessárias cumprir – i muitas vezes quem trabalha em área comercial - trabalha contra o tempo - como se você fosse num plantão medico vem paciente – com grau de problema serio que se você não toma uma ação rápida e muitas vezes esse cara morre na tua mão – então na área comercial essa visão é muito forte - e muitas vezes dentro da empresa por não estar diretamente ligado a essa realidade tu acaba não tendo a mesma visão clara daquilo que ta acontecendo então isso causa

uma certa insatisfação pra quem trabalha com áreas de negócio como eu trabalho né – é – preocupação muitas vezes as pessoas enxergarem a si próprios não enxergarem o conjunto né - isso também é um negócio que eu acho que a empresa é – ela vai te muito benefício no momento que ela conseguir fazer as pessoas serem comprometidas não com – o seu trabalho mas com o conjunto das coisas que vão ser realizadas - elas tem que conspirar a favor de uma de uma coisa única pra empresa- seria neste tipo+

E – Teria mais alguma coisa pra comenta assim em relação com isso mesmo sobre a empresa?

E9 – Eu acho que eu – posso dizer o seguinte eu – to sempre aprendendo né a empresa sempre ta mostrando coisas que – muitas vezes ela - ela vai mudando ao longo do tempo não posso – não posso dizer que eu tenha o conhecimento cem por cento de tudo né - eu tenho um bom conhecimento de tudo que a empresa faz - não tem assim – muita novidade que vai me da assim há puxa vida que coisa mais há sempre é bom por que numa área de tecnologia ela te da esse tipo de de – de favorecimento - aqui se você olhar seis meses atrás você tem coisas bem diferentes do que você tem hoje e é –

E – Muita mudança

E9 – Muita mudança – então isso ela motiva você de certa maneira a ta sempre no estado-da-arte das coisas né – conhecendo estudando lendo isso te motiva a fazer né então tem claro – coisas assim que são dinamecas de mais e que você ainda não consegue acompanhar – mais é importante isso acho que é – a empresa ela – ela tem esse papel é faz parte do do coração da empresa te esse tipo de coisa – e depois é um caminho que você não tem volta né – bom se não for por esse caminho mercado é cruel – né mercado é cruel – se não precisa fazer nada só fica parada né – o resto vai+ risos

E – O resto vai exatamente+

## Entrevista 10

E10 - a transferência da aprendizagem do indivíduo para o grupo ocorre de forma informal, uns vão passando para os outros, trocamos idéias, fechamos em consenso e formalizamos através de documentos e sistemas

E10 - em determinadas situações a gente vai um passando pro outro ou nos reunimos em grupo para transferir e depois documentamos

E10 - Utilizamos também a ferramenta Wick como forma de disseminação de aprendizagem e de conhecimento. Assim qualquer um pode ter acesso a todo o processo, do começo, meio ao fim.

E10 - precisamos aprender a disseminar melhor o conhecimento através dos problemas detectados individualmente para o resto do grupo, pois os mesmos problemas ocorrem com outras pessoas e elas possuem as mesmas dificuldades justamente porque não foi socializado corretamente, isso evitaria que o mesmo problema ocorresse novamente

E10 - Percebo - que muitas vezes - quando o conhecimento vem do nível organizacional né - para baixo - o processo - muitas vezes – para - no nível gerencial – e - algumas vezes o conhecimento não é transmitido aos demais envolvidos - quem sabe até por esquecimento né - ou por achar aquilo desnecessário - né+

E10 - as novas idéias ocorrem através do monitoramento do mercado, buscamos aquilo que o mercado está necessitando e o que mais está sendo usado fora do Brasil

E10 - existem alguns conflitos quando temos decisões a serem tomadas, mas esses conflitos são resolvidos no grupo e quando não chegamos a um denominador, vai pra diretoria resolver e tomar a decisão

E10 - a empresa ainda carece de uma coordenação única de projetos, que está possa receber, analisar e transferir para a área correta

E10 - considero que todas as pessoas nas organizações possuem certa dificuldade em transferir a aprendizagem para os demais, talvez por insegurança, as pessoas até passam, mas eu sempre penso que não transferem tudo com forma de retenção de conhecimento...

E 10 - A empresa explora muito bem a potencialidade criativa dos indivíduos – dá oportunidade para todos se desenvolverem aqui dentro - é bem aberta a sugestões – críticas -- tudo com a finalidade de melhorias para a organização+

E10 – Tudo fica armazenado em sistemas e documentos – esses sistemas e documentos fazem parte da nossa rotina – precisamos de tudo muito organizado –

E10 - constantemente vivemos buscando desafios, isso é característica fundamental de uma empresa de tecnologia como essa, concorreremos nacionalmente e internacionalmente, vivemos sempre em busca das melhores opções, temos sempre que estar correndo atrás do novo, aprendendo coisas novas e isso nos deixa sempre em estado de motivação, senão o mercado passa por cima

E10 - Satisfeito fico muito - ao saber que deu certo os projetos que ficamos um tempão debruçados - e no fim conseguimos alcançar o resultado desejado – nossa fico bem satisfeito mesmo – e também quando tem bastante trabalho e coisas novas para desenvolver – me dá bastante satisfação – aumenta minha vontade de vir trabalhar+

E10 - Insatisfeito fico quando algo sai errado e que está fora do nosso alcance.

**OBS:** Na décima ligação houve perda de quase todo o conteúdo discursado pelo entrevistado, restando apenas as considerações feitas acima.

# 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](#)