Universidade Federal da Bahia
Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas - FFCH
Programa de Pós-Graduação em Psicologia - PGPSI
Mestrado em Psicologia

Ana Rita Santos Fraga

Perfil e estilo de aprendizagem: estudo comparativo de duas organizações de prestação de serviço de Salvador - Bahia

Salvador

2005

Livros Grátis

http://www.livrosgratis.com.br

Milhares de livros grátis para download.

Ana Rita Santos Fraga

Perfil e estilo de aprendizagem: estudo comparativo de duas organizações de prestação de serviço de Salvador - Bahia

Dissertação apresentada à Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas da Universidade Federal da Bahia, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Psicologia.

Área de Concentração: Psicologia Social e do Trabalho

Orientadora: Profª Drª Sônia Maria Guedes Gondim

Salvador

2005

Fraga, Ana Rita Santos
Perfil e estilo de aprendizagem: estudo comparativo de duas organizações de prestação de serviço de Salvador – Bahia / Ana Rita Santos Fraga. – 2005.

151 f. : il.
Anexos.

Orientador: Profª. Drª. Sônia Maria Guedes Gondim.
Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal da Bahia, Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas, 2005.

1. Aprendizagem, 2. Aprendizagem em Organizações, 3. Estudo de duas organizações de Salvador – Bahia. I. Gondim, Sônia Maria. II. Universidade Federal da Bahia, Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas. III. Título.

UFBA - FFCH

Perfil e estilo de aprendizagem: estudo comparativo de duas organizações de prestação de serviço de Salvador - Bahia

Ana Rita Santos Fraga

BANCA EXAMINADORA

Profª Drª Sônia Maria Guedes Gondim

Profª Drª Elizabeth Loiola

Prof. Dr. Luis Carlos Freire

Dissertação defendida e aprovada em: _____ / _____ / _____

Dedico este trabalho a minha filha, companheira e incentivadora permanente desta jornada, Yasmin Santos Fraga Mariano.

A todos aqueles que buscam apoiar o desenvolvimento da Aprendizagem em Organizações.

A G R A D E C I M E N T O S

Agradeço a todas as energias protetoras do universo que conspiraram para que essa dissertação realmente acontecesse.

À minha orientadora, companheira de todas as horas e incentivadora, Profª Sônia Maria Guedes Gondim, pela presença dedicada e constante, pelo rigor e apoio nessa caminhada. O meu sincero agradecimento por todas as valiosas contribuições e pela presença sempre construtiva e amiga.

A minha filha Yasmin Santos Fraga Mariano, amiga e companheira de todas as horas, por aturar sua mãe ausente em tantos momentos nesse período, às vezes nervosa e por ouvir tantas vezes minhas apresentações, criticando-as e auxiliado na minha melhoria constante.

Aos meus pais, Josely da Silva Santos e Fortunato Santos Fraga, por terem me dado a vida e me ensinado a lutar pelos meus sonhos, com garra e confiança.

Aos professores do Programa de Pós-Graduação de Psicologia do Departamento de Psicologia da Universidade Federal da Bahia, meu carinho e admiração.

À Professora Elizabeth Loiola, pelos cuidadosos pareceres ao longo dos Seminários de Qualificação, tendo acompanhado o desenvolvimento desse trabalho até a sua defesa.

Aos gestores das empresas pesquisadas que tão atenciosamente me receberam e se colocaram à disposição para ajudar e fornecer todas as informações que lhes foram solicitadas. Meu sincero obrigado pelas horas dedicadas no auxilio para que essa dissertação pudesse se transformar em uma realidade.

A todas as colegas que fizeram parte desta passagem, a turma mais feminina deste mestrado.

A Ivana Martins, companheira de jornada, pelo esforço, disponibilidade e dedicação ao Programa de Mestrado em Psicologia da Universidade Federal da Bahia durante este período.

A todos que contribuíram para a realização desta dissertação.

“Existem missões que são exclusivamente nossas.
A vida é um drama sem script.
Agindo como atores de suas próprias vidas,
devemos viver seguindo nossas próprias regras,
independente do seu significado, com energia
e um sorriso verdadeiro”.

DAISAKU IKEDA

S U M Á R I O

LISTA DE FIGURAS x
LISTA DE TABELAS..... xi
LISTA DE ABREVIATURAS xii
RESUMO xiii
ABSTRACT xiv
APRESENTAÇÃO 1

CAPÍTULO 1

A APRENDIZAGEM EM ORGANIZAÇÕES 8
1.1. APRENDIZAGEM INDIVIDUAL VERSUS APRENDIZAGEM EM ORGANIZAÇÕES 9
1.2. AS DUAS GRANDES VERTENTES: APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL VERSUS ORGANIZAÇÕES QUE APRENDEM 15
1.2.1. **A Aprendizagem Organizacional** 16
1.2.2. **Organizações de Aprendizagem** 20
1.3. MODELO TEÓRICO ADOTADO PARA INVESTIGAÇÃO EMPÍRICA 23
1.3.1. **Classificação dos modelos de aprendizagem segundo as perspectivas normativa, desenvolvimental e capacitacional** 23
1.3.2. **O Ciclo de Aprendizagem Organizacional** 26

CAPÍTULO 2

MÉTODO 36
2.1. DELINEAMENTO DE PESQUISA 37
2.2. ABORDAGEM : ESTUDO DE CASO 38

2.3. PARTICIPANTES 40
2.4. COLETA DE DADOS 41
2.5. ANÁLISE DE DADOS 48

CAPÍTULO 3

APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS 53
3.1. AS ORGANIZAÇÕES ESTUDADAS 54
3.1.1. **O estudo de caso da Organização A e sua história de aprendizagem** 54
3.1.1.1. **Unidades de Negócio** 55
3.1.1.2. **Missão, Valores, Política da Qualidade e Política de Saúde, Segurança e Meio Ambiente da Organização A** 57
3.1.1.2.1 **Missão** 57
3.1.1.2.2. **Valores** 57
3.1.1.2.3. **Política da Qualidade** 58
3.1.1.2.4. **Política da Saúde, Segurança e Meio Ambiente** 58
3.1.1.3. **Estrutura Organizacional** 59
3.1.1.4. **Foco do estudo de caso: Unidade de Operações da Organização A** 61
3.1.2. **O estudo de caso da Organização B e sua história de Aprendizagem** 64
3.1.2.1. **Missão, Política da Qualidade e Compromisso da Organização B** 67
3.1.2.1.1. **Missão** 67
3.1.2.1.2. **Política da Qualidade** 67
3.1.2.1.3. **Compromisso da Organização B** 67
3.1.2.2. **Estrutura Organizacional** 67
3.1.2.3. **Foco do estudo de caso: Gerência de Informações e Sistemas (GERIN) da Organização B** 70

3.2. ANÁLISE DOS ÚLTIMOS CINCO ANOS DAS ORGANIZAÇÕES ESTUDADAS 73
3.2.1. **Descrição da Organização A** 73
3.2.2. **Descrição da Organização B** 74
3.3. DISCUSSÃO COMPARATIVA DOS FATORES FACILITADORES E DAS

ORIENTAÇÕES PARA APRENDIZAGEM OBSERVADOS NAS DUAS ORGANIZAÇÕES ESTUDADAS 85
3.3.1. **Orientações para Aprendizagem** 85
3.3.2. **Fatores Facilitadores** 95

3.4. A APRENDIZAGEM EM ORGANIZAÇÕES 106

CONCLUSÕES 114

REFERÊNCIAS 118
ANEXOS 123

L I S T A D E F I G U R A S

FIGURA Nº		PÁGINA
1	Modelo Teórico	05
2	O Ciclo de Aprendizagem Organizacional	19
3	Capacidades de aprendizagem	30
4	Composição das pessoas entrevistadas na Organização A	46
5	Composição por escolaridade das pessoas entrevistadas na Organização A	46
6	Composição por tempo na organização das pessoas entrevistadas na Organização A	47
7	Composição por sexo das pessoas entrevistadas na Organização B	47
8	Composição por escolaridade das pessoas entrevistadas na Organização B	48
9	Composição por tempo na organização das pessoas entrevistadas na Organização B	48
10	Modelo da Aprendizagem Organizacional - Orientações para Aprendizagem	50
11	Modelo da Aprendizagem Organizacional – Fatores Facilitadores	51
12	Representação gráfica das técnicas de investigação utilizadas para a triangulação	52
13	Organograma Geral da ORGANIZAÇÃO A	56
14	Composição funcional da ORGANIZAÇÃO A	56
15	Estrutura Organizacional da ORGANIZAÇÃO A	60
16	Composição funcional da Unidade de Operações da ORGANIZAÇÃO A	63
17	Composição funcional por gênero da Unidade de Operações da ORGANIZAÇÃO A	64
18	Composição funcional da ORGANIZAÇÃO B	66
19	Estrutura Organizacional da ORGANIZAÇÃO B	69
20	Composição funcional da GERIN da ORGANIZAÇÃO B	72
21	Composição funcional por gênero da Unidade de Operações da ORGANIZAÇÃO B	72
22	Matriz para Análise do Perfil de Aprendizagem das Organizações baseado nas Orientações de Aprendizagem	94
23	Matriz para Análise do Perfil de Aprendizagem das Organizações baseado nos Fatores Facilitadores	105

L I S T A D E T A B E L A S

TABELA Nº		PÁGINA
1	Relação das pessoas entrevistadas na Organização A	46
2	Relação das pessoas entrevistadas na Organização B	47
3	Quadro sinóptico por ano do volume de ações empreendidas pelas duas organizações entre os anos de 1999 a 2003 com base nas categorias definidas.	84

L I S T A D E A B R E V I A T U R A S

AOP	Análise de Orientação Prévia
CAC	Central de Atendimento ao Cidadão
CDD	Centro de Distribuição Direta
CIA	Centro Industrial de Aratu
DAM	Documento de Arrecadação Municipal
EMBRATUR	Instituto Brasileiro de Turismo
GERIN	Gerência de Informações e Sistemas
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IMAM	Inovação e Melhoramento na Administração Moderna – consultoria da área de logística
ISO	International Organization for Standartization – Certificação dos Sistemas da Qualidade
SAC	Serviço de Atendimento ao Cidadão
SENAT	Serviço Nacional de Aprendizagem do Transporte
SEPLAM	Secretaria Municipal do Planejamento, Meio Ambiente e Desenvolvimento Econômico
SEST	Serviço Social do Transporte
SPGD	Sistema de Protocolo e Gerenciamento de Documentos

R E S U M O

Fraga, Ana Rita Santos. Perfil e estilo de aprendizagem: estudo comparativo de duas organizações de prestação de serviço de Salvador – Bahia. Salvador, 2005, 158 f. Dissertação (Mestrado) Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Federal da Bahia.

O presente trabalho buscou entender como as empresas aprendem, examinando as orientações para aprendizagem que definem seu estilo de aprender, bem como os fatores ambientais que facilitam este processo e, em conjunto com as orientações para aprendizagem, definem o perfil de aprendizagem adotado pelas organizações. Tratou-se de uma pesquisa qualitativa, um estudo de caso e utilizamos uma abordagem multimetodológica. Adotamos três fontes de coleta de dados: análise documental, observação no ambiente de trabalho e entrevistas. Participaram duas organizações de prestação de serviço da cidade de Salvador – Bahia, uma inserida no setor público e outra no setor privado. Para a análise dos dados coletados utilizamos como parâmetro o modelo de DiBella & Nevis (1999) permitindo retratar o sistema de aprendizagem organizacional, que é exclusivo de cada organização. Este modelo de mapeamento da estratégia de aprendizagem corporativa possui 17 elementos Fatores Facilitadores e Orientações para Aprendizagem que identificam as estruturas, os processos e as características principais que influenciam a natureza do que e como se aprende. Constatamos ao analisar as práticas adotadas por essas organizações para estimular a aprendizagem organizacional que existem grandes semelhanças entre elas, característica essa que acreditamos dever-se principalmente pelo fato de tratar-se de organizações que atuam com prestação de serviço. Observamos que ambas adotam práticas mais abrangentes, ligadas, principalmente, à estrutura e ao modelo de gestão organizacional. Apreendemos que, respeitando as culturas individuais, que formam a cultura organizacional, e criando fatores de facilitação do processo de aprendizagem, é que a organização poderá se desenvolver e buscar sua perpetuação.

PALAVRAS-CHAVE: Aprendizagem Organizacional. Organizações de Aprendizagem. Fatores Facilitadores. Orientação para Aprendizagem.

A B S T R A C T

Fraga, Ana Rita Santos. Profile and stile of learning: comparative study of two organizations of service from Salvador – Bahia. Salvador, 2005, 158 f. Thesis (Master Course) Faculty of Philosophy and Human Sciences, Federal University of Bahia.

This work aims to understand how the organizations learn, by examining the orientation for learning that defines their stile of learning, as well as the environment factors that facilitates this process and, with the orientations for learning, defines the profile of learning adopted to the organizations. This was a qualitative investigation, a case study and we have used a multimetodological strategy. We have adopted three ways to colleted the information: documental analysis, observations in the environment work and interviews. Participated on this study two organizations of service from Salvador city – Bahia. One from the public sector and the other from the private sector. For the analysis of the collected information we have used as a parameter the model of DiBella & Nevis (1999) that permits us to visualize the learning system of the organization that is exclusive of each one. This model of strategy mapping of the corporative learning has 17 elements as Facilitation Factors and Orientations for Learning that identifies the structures, the process and the main characteristics that influences the nature of what and how the learning could happen. We have verified that the adopted practices by this organizations to stimulate the organizational learning has big similarities between them, and this characteristic, we believe, happens mainly because they are organizations that work with service. We observed that both organizations use large practices, connected, mainly, to the structure and to the model of the management organization. We came to the conclusion that by respecting the individual culture, that forms the organizational culture, and creating factors that facilitates the learning process, is the way that the organization will be developed and find your perpetuation way.

KEY-WORDS: Learning Organization. Organization of learning. Facilitate factors. Orientation for learning.

A P R E S E N T A Ç Ã O

"FAZENDO AS HISTÓRIAS QUE NOS FAZEM"

A presente dissertação se insere na linha de pesquisa: "Indivíduo e trabalho: processos micro-organizacionais", do Mestrado em Psicologia da Universidade Federal da Bahia e buscou contribuir para a reflexão sobre como as organizações aprendem, examinando os fatores ambientais que facilitam este processo, bem como as orientações para aprendizagem que definem seu estilo de aprender.

O interesse em pesquisar tal fenômeno foi despertado no transcurso da trajetória profissional da autora, marcado por sua inserção como psicóloga organizacional desde o tempo de estágio, perfazendo ao todo 15 anos de atuação nesta área, principalmente em treinamento e desenvolvimento de grandes empresas, dando suporte às pessoas em seus processos de aprendizagem no trabalho e nas organizações.

Se buscarmos a definição de aprendizagem na linguagem cotidiana, observaremos que a aprendizagem é definida como o ato ou feito de aprender e, por sua vez, aprender é tomar conhecimento de algo, retê-lo na memória em conseqüência de estudo, observação, experiência, advertência, etc. (Dicionário Aurélio Eletrônico, 2004).

De forma geral, a aprendizagem sempre foi importante para as pessoas e organizações. E com a revolução eletrônica, que torna o acesso à informação mais fácil e rápida, o importante não é só aprender um determinado assunto ou teoria, mas organizar-se para estar em constante aprendizado e atualização do conhecimento adquirido.

Assim também ocorre nas organizações. É necessário incentivar nos colaboradores a necessidade da busca constante por aprendizado, pois o conhecimento que hoje é atual, amanhã se torna obsoleto. E, como uma organização é uma associação de pessoas com objetivos definidos, ao atualizarem-se as pessoas, atualizam-se as

organizações. Segundo Bastos (2004), organizações são criações ou ferramentas sociais, produtos de ações individuais e coletivas e suas dinâmicas e seus processos entrelaçam-se com processos e dinâmicas de indivíduos e de grupos em determinados espaço e tempo que delimitam e circunscrevem suas interações.

Também a relação com o trabalho mudou. Até bem pouco tempo buscava-se o profissional caracterizado por Chaplin no filme Tempos Modernos e hoje se busca um novo perfil de profissional: aquele que pensa, é criativo, sugere e agrega valor à organização. É esse profissional que permite à organização adquirir competências, ganhando em eficiência e produtividade.

Essa demanda por ganhar em eficiência e produtividade, para garantir vantagem competitiva em um mercado globalizado e dinâmico de mudanças, impõe às organizações amplas modificações, inclusive nos modelos gerenciais. E, para adaptar-se a esses novos modelos gerenciais, precisam de colaboradores e líderes dispostos a aprender, pois é essa capacidade de aprendizagem que permite às organizações identificar, processar e reter novas informações para seu crescimento, desenvolvimento e perpetuação.

Neste cenário, a aprendizagem torna-se um diferencial competitivo por ser um processo psicológico essencial para a sobrevivência dos seres humanos no decorrer de todo o seu desenvolvimento. Como citado por Borges-Andrade e Abbad (2004), sem ela de nada valeria o investimento em educação feito pela sociedade, ou o esforço das organizações para treinar seus membros, ou o desses membros para progredirem no trabalho. Para eles, de forma geral, aprendizagem faz referência a mudanças que ocorrem no comportamento do indivíduo, não resultantes unicamente da maturação, mas de sua interação com o contexto (Borges-Andrade e Abbad, 2004). Como citado por Finger e Brand (2001, p. 167): *"Em um ambiente em mudança rápida e crescente, diz-se que a única vantagem competitiva que resta é aprender mais rápido do que o outro"*.

As sociedades e as instituições se transformaram, assim como as organizações cresceram em tamanho e sofisticação. Com o acirramento da concorrência face ao

processo de globalização e a conseqüente ampliação das fronteiras comerciais, as estratégias de enfrentamento de desafios, que colocam em risco a sua sobrevivência, passaram a ser vistas como fatores fundamentais de ganhos de produtividade, qualidade e competitividade.

Para atuar ativamente neste ambiente, as organizações devem conhecê-lo, procurar estar conscientes da sua dinâmica e suas implicações. A lógica não é no sentido de fazer intervenções e impôr mudanças, mas criar as condições para emergirem processos autônomos, ou seja, correlacionar o ambiente e as características das organizações, necessidade de diferenciação, para fazer frente aos diferentes tipos de mercado e à necessidade da flexibilidade, forma de conviver com o processo dinâmico de mudanças.

Apesar de a aprendizagem ser um processo psicológico que ocorre no nível do indivíduo, ela também pode ser usada para fazer referência a processos que ocorrem no âmbito das equipes de trabalho e das organizações, sendo denominadas, nesse caso, de "aprendizagem organizacional" ou "organizações que aprendem". A aprendizagem em organizações torna-se, no cenário atual, um diferencial competitivo para as organizações.

A aprendizagem organizacional, para Senge (1998), é a habilidade de uma organização se adaptar a mudanças que ocorrem no ambiente e de reagir às lições trazidas pelas experiências por meio da alteração do seu comportamento organizacional. DiBella & Nevis (1999) afirmam que a aprendizagem organizacional é a capacidade que uma organização possui ou o processo que utiliza para manter ou melhorar seu desempenho com base na experiência adquirida.

A organização aprendiz é um conceito de nível de sistemas com características particulares, uma metáfora para descrever a organização ideal. A capacidade de aprendizado de uma organização pode ser entendida como sua capacidade de criar, transferir e utilizar novos conhecimentos, o que levará à transformação das suas rotinas, processos e produtos, possibilitando o desenvolvimento de novas capacidades e competências. Aprender significa ganhar experiência e mudar a

condição atual, construindo competência e evitando a repetição de enganos, problemas e erros que desperdiçam os recursos da organização.

A aprendizagem é fundamental para o crescimento do ser humano e do trabalho que ele executa. Para Fullmann (1999) (apud DiBella & Nevis, 1999), o desenvolvimento contínuo das organizações é alicerçado nas competências de seus líderes e colaboradores.

Não podemos deixar de citar alguns autores, como, por exemplo, Argyris (1991), que questionam a ênfase dada aos aspectos positivos da aprendizagem, por admitirem que as mudanças comportamentais, cognitivas e afetivas podem levar ao conservadorismo, à incapacidade de pensar o todo e à adoção de condutas defensivas.

Easterby-Smith e Araújo (2001) ressaltam a necessidade de mais trabalhos empíricos na área de aprendizagem nas organizações. Apesar de ser um tema atual, eles salientam a necessidade de se desenvolverem mais pesquisas para contribuir para sua consolidação teórica. Com base em um levantamento realizado por esses autores em 150 artigos sobre a organização de aprendizagem, durante o ano 1997, eles observaram que apenas 10% foram baseados em dados empíricos.

Para análise desta dissertação optou-se por estudar organizações na área de serviço dado o grande crescimento observado nesta área nos últimos anos. Tanto no setor privado, como no público, esta área tem se desenvolvido muito, buscando melhorias constantes na sua forma de atuação e constitui um dos setores que atualmente mais empregam. Segundo dados do Governo Federal a maior geração de empregos deslocou-se da atividade industrial, nos anos 70, para o setor de serviços, nos anos 80 e 90. Durante a década de 80, o setor de serviços gerou 12,9 milhões de novos empregos, absorvendo 76,8% do aumento da população ocupada em atividades não-agrícolas. O setor de serviços foi, também, o caminho da mão-de-obra que não mais conseguiu encontrar ocupação em um setor industrial sob forte pressão competitiva. Essa pressão é conseqüência das práticas de ajuste e do processo de terceirização de

serviços promovidos pelas empresas brasileiras, o que provocou a transferência de empregos do setor secundário para o terciário.

Segundo dados do IBGE (2003) o setor de serviços responde por 66% do PIB, com ganhos na participação sendo constantes ao longo do tempo e refletindo uma tendência clássica no desenvolvimento das nações. Os serviços partem de 44% do PIB em 1900, chegam a 50% nos anos 30 e 40 e a 61% na última década do século.

Grandes mudanças vêm ocorrendo na administração de empresas da área de serviços, tanto públicas quanto privadas. Na administração pública, por exemplo, reformas administrativas estão em curso, buscando fazer frente às dificuldades impostas pelos sucessivos cortes de gastos e à política salarial vigente. Algumas lideranças vêm buscando formas criativas e inovadoras de realizar seu trabalho, com o intuito de alcançar padrões de excelência que se assemelhem aos do setor privado, evidenciando-se a necessidade de mudanças organizacionais e transformações significativas no modelo de gestão vigente.

Esta dissertação tem por objetivo entender como as empresas aprendem, examinando as orientações para aprendizagem que definem seu estilo de aprender, bem como os fatores ambientais que facilitam este processo e, em conjunto com as orientações para aprendizagem, definem o perfil de aprendizagem adotado pelas organizações.

Figura 1. Modelo Teórico

Foram estudadas duas organizações de prestação de serviços, uma inserida no setor público e a outra no setor privado. Foi feita uma análise comparativa, utilizando o modelo proposto por DiBella e Nevis (1999) que oferece a possibilidade de "mapear a estratégia de aprendizagem corporativa" para identificar os fatores ambientais e estilos de orientação para aprendizagem, cujos impactos aparecem nas práticas adotadas pelas empresas para estimular a aprendizagem na organização, levando em consideração o que e como está sendo aprendido.

O modelo utilizado para análise consiste em examinar os fatores ambientais, permitindo retratar o sistema de aprendizagem organizacional, que é adotado por cada organização. Este modelo de mapeamento da estratégia de aprendizagem corporativa baseia-se em Fatores Facilitadores e Orientações para a Aprendizagem que identificam as estruturas, os processos e as características principais que influenciam a natureza do que e como se aprende. Conjuntamente, formam os blocos elementares ou padrões que constituem o início da descrição do que é chamado de sistema de aprendizagem, com seu perfil exclusivo de valores intrínsecos e opções que definem a aprendizagem organizacional. O perfil de aprendizagem representa a própria organização em termos de Fatores Facilitadores e Orientações para Aprendizagem, enquanto os estilos de aprendizagem são determinados unicamente pelas Orientações para Aprendizagem.

A escolha das organizações a serem estudadas baseou-se na observação de melhorias contínuas de procedimentos e processos, que as caracterizam como organizações que mostraram evolução significativa nos últimos anos.

Como premissas norteadoras deste estudo, afirmamos que as organizações adotam orientações para aprendizagem e elegem fatores de facilitação do processo conforme suas especificidades e que o fato de serem públicas ou privadas e atuantes no setor de serviços poderá trazer à luz algumas particularidades destes contextos. Parte-se da premissa de que os processos de aprendizagem fazem parte integrante da cultura e da estrutura organizacional. Nosso objetivo é descrever como são estes processos e compará-los.

Essa dissertação está dividida em três partes. No primeiro capítulo, buscamos diferenciar a aprendizagem individual da aprendizagem organizacional, discorrer sobre as duas grandes vertentes que estudam a aprendizagem nas organizações – aprendizagem organizacional *versus* organizações que aprendem e também apresentar o modelo teórico que adotamos para fazer a investigação empírica. No segundo capítulo, apresentamos o delineamento da pesquisa, as técnicas de investigação utilizadas e a forma como os dados foram analisados. No terceiro capítulo, apresentamos e discutimos os resultados encontrados. As conclusões finalizam as reflexões e análises explicitadas ao longo desta dissertação.

Capítulo 1

A Aprendizagem em Organizações

Neste primeiro capítulo, buscamos compreender mais sobre a aprendizagem, tanto a aprendizagem individual como a aprendizagem em organizações. Este conteúdo é exposto em três seções: na primeira, é descrita a diferença entre a aprendizagem individual e a aprendizagem em organizações; na segunda seção, descrevemos as duas grandes vertentes: aprendizagem organizacional *versus* organizações que aprendem; e, na terceira, descrevemos o modelo teórico adotado para investigação empírica.

1.1. APRENDIZAGEM INDIVIDUAL *VERSUS* APRENDIZAGEM EM ORGANIZAÇÕES

A aprendizagem é um processo psicológico que ocorre no indivíduo. O termo "aprendizagem" possui uma ampla variedade de definições dependendo da teoria que abraça o autor da definição.

Segundo Borges-Andrade e Abbad (2004), de forma geral, aprendizagem faz referência a mudanças que ocorrem no comportamento do indivíduo, não resultantes unicamente da maturação, mas de sua interação com o contexto.

Kim (1998, p.64) conceitua aprendizagem individual como o "aumento da capacidade de alguém realizar ações eficazes". Ele divide a aprendizagem em operacional, vinculada à aquisição de habilidades, e conceitual, ligada ao desenvolvimento de um arranjo teórico e referencial sobre um dado conhecimento. Essas aprendizagens podem ser consideradas como complementares.

Para Fleury e Fleury (1998), aprendizagem é um processo de mudança, resultante de prática ou experiência anterior, que pode vir, ou não, a manifestar-se em uma mudança perceptível de comportamento.

Existem, na psicologia, duas grandes vertentes teóricas que sustentam os principais modelos de aprendizagem: o modelo behaviorista e o modelo cognitivista.

- **No modelo behaviorista,** o foco é o comportamento e parte-se do princípio de que a análise do comportamento demanda o estudo das relações observáveis e mensuráveis entre eventos estimuladores, respostas e conseqüências. Planejar o processo de aprendizagem implica definir todo o processo, em termos passíveis de observação, mensuração e réplica científica.

  Segundo Borges-Andrade e Abbad (2004), nessa tradição, a ênfase é colocada na mudança de comportamento que se estabelece de uma forma relativamente duradoura como produto da interação do indivíduo com seu ambiente.

- **O modelo cognitivista** pretende ser um modelo mais abrangente do que o behaviorista, explicando fenômenos mais complexos como a aprendizagem de conceitos e a solução de problemas. Procura utilizar dados objetivos, comportamentais e dados subjetivos; leva em consideração as crenças e as percepções dos indivíduos que influenciam seu processo de apreensão da realidade.

  Nessa abordagem, a experiência de interação do indivíduo com o seu ambiente lhe possibilitaria "apreender" algo como uma capacidade ou uma disposição que seria futuramente mostrada, manifestada, evidenciada ou revelada por meio de alguma mudança em seu comportamento (Borges-Andrade e Abbad, 2004). Segundo esses autores nessa tradição, a mudança duradoura de comportamento ocorreria como resultado da interação com o ambiente, mas é postulado que a interação antes resultaria em processos mentais ou na aquisição de conhecimentos, habilidades e atitudes que poderiam ser inferidos a partir daquelas mudanças.

Além dessas duas grandes vertentes teóricas, temos outras abordagens e estudiosos que discutem a aprendizagem. Vamos citar algumas dessas teorias e autores que consideramos mais relevantes.

A teoria da Gestalt, precursora do cognitivismo, aborda o processo de aprendizagem por *insights*. Segundo Hill (1981) o indivíduo que tem um *insight,* vê uma situação de uma nova maneira, e esta maneira inclui a compreensão das relações lógicas, ou percepção das conexões entre meios e fins. Ou seja, o *insight* caracteriza-se como um processo que, quando completado, dá à pessoa a impressão de ter subitamente compreendido alguma coisa ou chegado à solução de um problema.

Segundo Pozo (2002), podemos compreender melhor a relevância social da aprendizagem, e, portanto, a importância de seus fracassos, comparando a aprendizagem humana com a de outras espécies. As distintas espécies que habitam nosso planeta dispõem de dois mecanismos complementares para resolver o peremptório de se adaptar a seu meio. Um é a programação genética, que inclui pacotes especializados de respostas frente a estímulos e ambientes determinados. O outro mecanismo adaptativo é a aprendizagem, quer dizer, a possibilidade de modificar ou modelar as pautas de comportamento diante das mudanças que se produzem no ambiente (Baddeley, 1990).

Podemos dizer que a capacidade de aprendizagem, junto com a linguagem, com o humor, a ironia, a mentira e algumas outras virtudes que adornam nossa conduta, constituem o núcleo básico do acervo humano, e é isso que nos diferencia de outras espécies.

A função fundamental da aprendizagem humana é interiorizar ou incorporar a cultura, para assim fazer parte dela. Seguindo a máxima de Vygostsky (1978), segundo a qual todas as funções psicológicas superiores são construídas no contexto da cultura, nossa aprendizagem responde não só a um desenho genético, mas principalmente a um desenho cultural. Cada sociedade, cada cultura gera suas próprias formas de aprendizagem. As atividades de aprendizagem devem ser entendidas no contexto das demandas sociais que as geram. Além de em diferentes culturas se aprenderem coisas diferentes, as formas ou processos de aprendizagem culturalmente relevantes também variam. A relação entre o aprendiz e os materiais de aprendizagem está mediada por certas funções ou processos de aprendizagem, que

derivam da organização social dessas atividades e das metas impostas pelos instrutores ou professores.

Segundo Borges-Andrade e Abbad (2004), os seres humanos em contato com ambientes complexos podem ser caracterizados como "processadores de informação". O "Sistema ou Modelo de Processamento de Informações" é dividido em componentes ou subestruturas. A organização desses componentes ou subestruturas pode chegar a formar o que Piaget denominou *schema*: uma categorização de seqüências de ação altamente relacionadas entre si, que podem ser modificadas pelo aprendiz, à medida que assimila novas informações, e que determina suas respostas motoras, afetivas e cognitivas. (Borges-Andrade e Abbad, 2004).

Continuam os autores afirmando que a atribuição de significado, necessária à codificação das informações, pode ser facilitada se a informação recém-adquirida mantém alguma relação de similaridade com aquilo que foi previamente organizado e armazenado ou se foram previamente adquiridas capacidades de níveis inferiores ou do mesmo nível. A atribuição de significado ainda será facilitada por capacidades que o aprendiz pode ter adquirido no passado, de auto-regulação de seu comportamento.

A Psicologia Instrucional enfatiza a importância de certas condições internas ao indivíduo necessárias à aprendizagem, como a prontidão para aprender. Segundo Borges-Andrade e Abbad (2004), nessa abordagem os aprendizes devem dominar os pré-requisitos sem os quais não seria possível aprender o que é mais complexo. Nela há evidências empíricas mostrando, por exemplo, que pessoas mais motivadas para aprender, com altos níveis de auto-eficácia e mais jovens, aprendem e transferem aprendizagens mais que os outros. Apesar de não-conclusivos, esses resultados indicam que as características individuais são explicativas de resultados de aprendizagem e transferência.

Talvez a aprendizagem tenha sido sempre uma difícil tarefa, mas, hoje, temos uma maior consciência das suas dificuldades e da necessidade de superá-las, principalmente devido às mudanças contínuas em nossa sociedade atual.

E essas mudanças sociais contínuas precisam ser impulsionadas por mudanças nas pessoas. Segundo Argyris (1991), para persistir no aprendizado as pessoas devem se voltar para dentro, refletindo de modo crítico sobre seu comportamento, identificando as formas como inadvertida e freqüentemente contribuem para os problemas da organização, e, a partir daí, mudar a forma como agem. Segundo esse autor, é só a partir dessa mudança interna dos indivíduos que o real aprendizado poderá ocorrer na organização, pois, atrás da alta aspiração pelo sucesso, está igualmente um medo do fracasso e uma propensão para se sentir vergonha e culpa quando eles deixam de atender a seus altos padrões. Assim sendo, a abertura para uma mudança pessoal é fundamental para o aprendizado pessoal e, conseqüentemente, organizacional.

A aprendizagem é fundamental para o crescimento do ser humano e do trabalho que ele executa. Para Fullmann (1999) (apud DiBella & Nevis, 1999), o desenvolvimento contínuo das organizações é alicerçado nas competências de seus líderes e de seus colaboradores. Somente uma organização que favorece o aprender e o ensinar constantemente pode ter o seu sucesso garantido no futuro.

Hedberg (1981) argumenta que a aprendizagem na empresa é algo mais do que a soma das partes do aprendizado de seus colaboradores. Segundo esse autor, embora o aprendizado organizacional ocorra através dos indivíduos, seria um erro concluir que não é nada mais do que o aprendizado de seus membros. Os membros da organização vêm e vão, e a liderança muda, mas sua "memória" preserva certos comportamentos, mapas mentais, normas e valores que se perseveram no tempo.

Também DiBella & Nevis (1999) argumentam que a aprendizagem em organizações tem um significado particular, porque ela diferencia o conhecimento adquirido por um indivíduo da aprendizagem padronizada que ocorre com o grupo. Quando diversos indivíduos trabalham juntos, seu comportamento coletivo forma padrões ou

configurações que acabam sendo, freqüentemente, conhecidos como "é assim que as coisas são feitas aqui". Alguns desses comportamentos estão associados à forma como ocorre a aprendizagem e o que os membros do grupo aprendem. Assim, podemos nos referir tanto à competência de aprendizagem distinta de um grupo de indivíduos, trabalhando juntos, quanto àquilo que o grupo aprende com o decorrer do tempo. Esses dois componentes – o que se aprende e como a aprendizagem ocorre – são propriedades do grupo.

De acordo com os autores supracitados, as atuais abordagens da aprendizagem organizacional utilizam-se das abordagens cognitivista e behaviorista já que envolvem tanto a elaboração de novos mapas cognitivos, que permitem que a organização "compreenda" melhor o que se passa nos ambientes interno e externo (abordagem cognitivista, onde a ênfase é nos processos que ocorrem na mente de quem aprende), como a definição de novos comportamentos como comprovação da efetividade do aprendizado (abordagem behaviorista, onde a ênfase é em uma mudança externa do comportamento visível).

Podemos afirmar que não existe uma explicação única sobre o modo como as pessoas aprendem e por que aprendem, contudo parece existir consenso no sentido de que a aprendizagem implica mudança no desempenho, fruto da experiência. Observamos que, de maneira geral, as teorias e autores citados atribuem papel essencial ao ambiente e compreendem a aprendizagem como um processo de mudança de comportamento.

É necessário, no entanto, considerar que a aprendizagem em organizações não deve ser vista apenas em seu sentido positivo, como apresentado acima. Weick e Westley (1996) e Weick (2002) chamam a atenção para o fato de que as organizações aprendem, também, o que é errado. Seguindo essa mesma linha crítica sobre o assunto, Bulgacov (2000, p.7) alerta para o caráter ideológico desse conceito e a predominância, na literatura, de modelos prescritivos de aprendizagem, de uma linguagem utópica, filosófica e idílica, e encobrindo “novas formas de controle do comportamento humano na organização moderna”.

1.2. AS DUAS GRANDES VERTENTES: APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL *VERSUS* ORGANIZAÇÕES QUE APRENDEM

Existem duas grandes vertentes que estudam a aprendizagem nas organizações:

- a Aprendizagem Organizacional, representada sobretudo pelos pesquisadores acadêmicos e;
- as Organizações que Aprendem, desenvolvida especialmente por consultores e pesquisadores orientados para transformação organizacional.

Segundo Bastos, Gondim e Loiola (2004), as duas vertentes tratam o mesmo fenômeno a partir de óticas e interesses distintos. De acordo com Tsang (1997), a primeira vertente – "*aprendizagem organizacional*" – interessa-se pela descrição de como a organização aprende, isto é, focaliza as habilidades e os processos de construção e utilização do conhecimento, que favorecerão a reflexão sobre as possibilidades concretas de ocorrer aprendizagem nesse contexto. A segunda vertente – "*organizações que aprendem*" – por outro lado, tem seu foco na ação e no ajuste de ferramentas metodológicas específicas para o diagnóstico e a avaliação que permitem identificar, promover e avaliar a qualidade dos processos de aprendizagem, que servirão de base para a normalização e a prescrição do que uma organização deve fazer para aprender.

Angelim e Guimarães (2003) em artigo citam que Argyris e Schon (1996), Easterby-Smith e Araújo (2001) observam que a diferença de enfoque entre aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem tornou-se aparente nos artigos apresentados em um simpósio sobre aprendizagem organizacional, promovido pela *Lancaster University*, em setembro de 1996. Nesse momento, foi possível constatar que os estudos sobre aprendizagem organizacional têm-se concentrado na observação e na análise da natureza e do processo de aprendizagem e desaprendizagem dentro das organizações, enquanto que a corrente da organização de aprendizagem, concentra-se no desenvolvimento de modelos normativos e metodológicos para criar a mudança.

1.2.1. A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

"Aprendizagem Organizacional" é uma expressão metafórica que permite que as organizações sejam analisadas através do antropomorfismo, sendo aplicados a ela conceitos próprios do homem ou do seu comportamento. Segundo Bastos, Gondim e Loiola (2004), trata-se de uma metáfora que problematiza a relação entre organização e conhecimento, entre organização e processamento social e cognitivo do conhecimento e entre ação organizacional e construção de sua realidade social.

Nessa abordagem, encontramos dois conjuntos principais de autores: alguns teorizam que a aprendizagem ocorre mais no nível individual, onde o indivíduo age e aprende na organização, e outros teorizam que a aprendizagem ocorre mais no nível organizacional, sendo essa maior que a soma das partes das aprendizagens individuais.

Um dos autores que teorizam que a aprendizagem ocorre no nível individual é Argyris (apud Bastos, Gondim e Loiola, 2004) que analisa a aprendizagem organizacional como um processo de externalização, compreensão e alteração dos modelos mentais dos indivíduos, e utiliza-se da Teoria da Ação para representá-lo. Esta inclui estratégias para ação, valores que governam a escolha da estratégia e as premissas nas quais os modelos mentais são baseados. Tal teoria pode ocorrer de duas maneiras diferentes: teoria declarada, que significa a teoria da ação que é explicitada para justificar um dado padrão de atividade, e teoria-em-uso, que se refere à teoria da ação que está implícita no desenvolvimento daquele padrão de atividade. Aponta que a aprendizagem pode ocorrer de duas formas: *single-loop*, ou aprendizagem incremental, quando altera estratégias de ação ou premissas e *double-loop*, ou aprendizagem transformadora, quando, além de alterar estratégias e premissas, modifica, também, os valores da teoria-em-uso.

Também Kim (1998) teoriza que a aprendizagem ocorre mais no nível individual. Essa característica pode ser observada pela análise do modelo por ele proposto que caracteriza a aprendizagem individual como aquela que ocorre a partir da experiência, da observação e da capacidade que o indivíduo tem de refletir sobre a

situação e avaliá-la, gerando estruturas cognitivas, modelos interpretativos e rotinas que deixam de ser individuais e tornam-se compartilhados pelos membros da organização. Assim, passa a existir aprendizagem organizacional no momento em que a organização tem a capacidade de disseminar e favorecer o compartilhamento de estruturas cognitivas e de modelos interpretativos e, por conseguinte, é capaz de criar uma unidade de significado mais ou menos comum dos eventos que ocorrem nesse contexto.

Dentre os vários autores que teorizam que a aprendizagem ocorre no nível organizacional, encontramos Dodgson (apud Guimarães, Angelim, Spezia, Rocha e Magalhães, 2001) para quem a Aprendizagem Organizacional é um processo de geração do conhecimento e que envolveria um conjunto de etapas que se inicia na identificação dos conhecimentos de que a organização necessita, no desenvolvimento ou aquisição desses conhecimentos, na sua estruturação, disseminação, uso e incorporação no processo produtivo, com a finalidade de aumentar o nível de competitividade organizacional. Por outro lado, Nonaka (1991) analisa o processo de geração de conhecimento e reconhece que esse não é simplesmente uma questão de processamento objetivo de informação. Mais do que isso depende de se extraírem as idéias tácitas e altamente subjetivas dos colaboradores e torná-las explícitas ou disponíveis para serem testadas e usadas pela empresa como um todo.

Angelim e Guimarães (2003) afirmam que a tendência à melhoria focaliza não tanto o processo de aprendizagem, mas as condições que permitem fazer surgirem resultados bem sucedidos, nas quais a mudança organizacional é percebida como decorrente da aprendizagem organizacional. Algumas razões, para relacionar a aprendizagem com uma tendência à melhoria, podem ser explicadas pela suposição de um modelo de coalizão para a organização, bem como pela percepção de que a aprendizagem propicia resultados positivamente valorizados, e, ainda, por incorporar uma perspectiva mais gerencial, em que as contribuições são feitas para informar as pessoas sobre como criar condições que fomentem a aprendizagem. Porém, no intuito de equilibrar a tendência à melhoria, os colaboradores desse campo deveriam atentar, com maior ênfase, ao processo de aprendizagem, no sentido de não deixar de fora outras questões que podem inibir a aprendizagem, como eventos inesperados,

confusões de interpretação dos fatos e o próprio conteúdo do que é aprendido, pois focar o resultado, oculta, em vez de revelar a dinâmica do processo de aprendizagem. (Huysman, 2001).

Goh e Richards (1997) definem aprendizagem organizacional como um produto do aprendizado individual e grupal, aplicado para o alcance da visão da organização e acrescentam que certas práticas de gestão e condições internas podem tanto favorecer como inibir esse processo. A preocupação desses autores é com a identificação e mensuração de características organizacionais e de gestão que possam favorecer a aprendizagem organizacional. Para tanto, elaboraram e testaram um instrumento, o *Organizational Learning Scale,* que procura mensurar a capacidade de aprendizagem de organizações.

DiBella & Nevis (1999), com base no trabalho de George Huber, concebem a aprendizagem organizacional como uma série formada por três processos: geração ou aquisição do conhecimento, disseminação do conhecimento e uso do conhecimento (ver Figura 2, p. 19). Dizer que ocorreu aprendizagem significa dizer que um novo conhecimento ingressou no sistema organizacional, disseminou-se através dele e está sendo ou já foi utilizado. A ocorrência da aprendizagem organizacional exige a realização de todos os três processos que compõem o ciclo. A não ser que o conhecimento se dissemine, ou seja compartilhado, ele irá permanecer como propriedade particular e não como propriedade da organização. Como propriedade da organização, estará sempre acessível e sendo usado em algum nível. Se não for capaz de trazer outras conseqüências, pelo menos, o conhecimento irá mudar a visão que os colaboradores, que atuam nessa organização, têm do mundo.

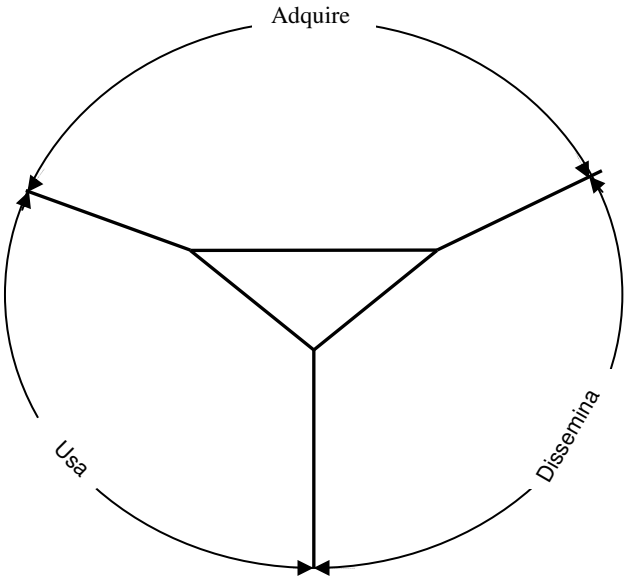

Figura 2. O Ciclo de Aprendizagem Organizacional

Fonte: Nevis, DiBella e Gould, 1995 (pág 32)

A tendência à aprendizagem planejada refere-se à essa como uma atividade que deliberadamente acontece e que, portanto, pode ser planejada com esse propósito. Como exemplo, Huysman (2001) cita as sessões de comunicação aberta, propostas por Argyris e Schön (1978), a criação da organização de aprendizagem, proposta por Senge (1998), e, ainda, o aprendizado com o uso de sistemas de informação. Todavia, ressalta que as condições institucionais podem gerar comportamentos inesperados ou defensivos dos membros e que, por isso, os gerentes possuem condições limitadas de projetar o futuro completamente. Nesse sentido, destaca que essa tendência pode ser equilibrada, se não for negligenciado o caráter acidental ou espontâneo da aprendizagem organizacional, que pode ocorrer durante as atividades organizacionais do cotidiano.

Segundo Bastos, Gondim e Loiola (2004), alguns autores questionam a ênfase dada aos aspectos positivos da aprendizagem por admitirem que as mudanças comportamentais, cognitivas e afetivas podem levar ao conservadorismo, à incapacidade de pensar o todo e à adoção de condutas defensivas. Os autores continuam afirmando que Salgado e Espínola vêem na desaprendizagem organizacional o caminho para a reformulação da cosmovisão difundida na organização, que muitas vezes impede de lidar adequadamente com os desafios

impostos pela complexidade da sociedade atual. E, segundo eles, são justamente esses desafios que compelem as organizações contemporâneas a eleger o processo de aprendizagem como fundamental para sua sobrevivência.

De forma geral, podemos citar que a aprendizagem organizacional ocorre através dos indivíduos, sendo influenciada pela cultura organizacional, que também é produzida pelos indivíduos no interior das organizações, mas emerge, de forma coletiva e social da organização entendida como um todo. Segundo Bastos, Gondim e Loiola (2004), ao mesmo tempo em que os indivíduos aprendem e criam estruturas organizacionais, estas retroagem sobre os indivíduos e limitam a capacidade de aprender e renovar as organizações.

1.2.2. ORGANIZAÇÃO DE APRENDIZAGEM

De forma geral, a literatura que trata de organização de aprendizagem contém uma preocupação central sobre a dificuldade de implementar o conceito na prática (Angelim e Guimarães, 2003). Talvez, em função disso, a literatura desenvolvida tenha se concentrado mais numa abordagem prescritiva do que descritiva (Guimarães e Souza, 2001). Se, por um lado, na literatura de aprendizagem organizacional há uma preocupação em explicitar os pressupostos sobre o processo de aprendizagem, de outro, surge uma série de definições sobre o que seria uma organização que aprende, acompanhada de outras tantas estratégias e técnicas de implementação específicas para a respectiva definição oferecida.

Pedler, Burgoyne e Boydell (1991) definem a organização de aprendizagem como uma organização que facilita o aprendizado de todos os seus membros e continuamente se transforma. Para esses autores, as características que identificariam essa organização seriam: processo de aprendizado para construção da estratégia, formulação de política participativa, tecnologia de informação para aumentar o poder dos funcionários, compartilhamento de informações internas, formas de premiação flexível, estruturas facilitadoras, funcionários de fronteira como observadores do ambiente externo, aprendizado entre organizações, clima de aprendizado e oportunidades de autodesenvolvimento para todos.

Para Garvin (1993, p. 80), “a organização de aprendizagem é uma organização habilitada para criar, adquirir e transferir conhecimento, modificando seu comportamento para refletir novos conhecimentos e compreensões”. Sua definição afirma que perceber o mundo em uma nova forma de ação apropriada é essencial para que ocorra o aprendizado, apesar de não definitivo. Há, ainda, a necessidade de serem acompanhadas de mudanças, na forma como o trabalho é realizado, pois, caso contrário, apenas apresentariam um potencial para a aprendizagem. Prescreve algumas medidas para viabilizar o processo de aprendizagem organizacional, como, por exemplo, resolução sistemática de problemas por meio de utilização de métodos científicos; experimentação para testar novos conhecimentos; aprendizado pela própria experiência; aprendizado por meio de *benchmarking* e transferência rápida e eficiente de conhecimento para toda a organização.

Marquardt (1996) define a organização de aprendizagem como uma organização que aprende coletivamente e está continuamente transformando-se para melhor coletar, gerenciar e usar conhecimento para o sucesso corporativo. Apresenta-a como sendo constituída de cinco subsistemas inter-relacionados: organização (visão, cultura, estratégia e estrutura); pessoas (*stakeholders*); conhecimento (aquisição, criação, transferência e estocagem) e tecnologia, apoiados no principal subsistema que seria o próprio aprendizado.

Argyris e Schön (1996) sugerem uma metodologia de intervenção para a organização passar a uma forma de aprendizagem transformadora. Isto é, passar de um estágio chamado Modelo I, caracterizado pela argumentação defensiva e reforçadora do contra-aprendizado, para um Modelo II, caracterizado por uma postura de argumentação produtiva e facilitadora do aprendizado transformador. A intervenção é realizada por meio de um processo de investigação, com o auxílio de um interventor para realizar entrevistas com os indivíduos e, assim, evidenciar as características dos modelos I e II, presentes na organização. Os dados observáveis sobre as respectivas características de cada modelo são organizados na forma de um "Mapa Ação", que procura representar justamente como age a organização. Nesse mapa, são inseridos desde aspectos relacionados ao indivíduo, como teorias-em-uso e argumentações defensivas, passando por outros relacionados ao grupo, como regras

que inibem a percepção das discrepâncias entre teorias-em-uso e teoria esposada e normas que desencorajam a reflexão até aspectos relacionados à organização, como as rotinas organizacionais defensivas.

Senge (1998) define a organização de aprendizagem como um ambiente onde as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar os resultados que realmente desejam, onde se estimulam padrões de pensamento novos e abrangentes, a aspiração coletiva ganha liberdade e onde as pessoas aprendem continuamente a aprender juntas. Tem-se como premissa fundamental que qualquer mudança organizacional significativa somente será possível se houver profundas mudanças de mentalidade.

Comenta, ainda, que a essência da organização de aprendizagem consiste em um processo contínuo de desenvolvimento de capacidades e habilidades individuais que permitem aos membros da organização criarem novas percepções e sensibilidades a respeito da realidade que vivenciam. À medida que passam a perceber a realidade de uma nova maneira, novas crenças e premissas começam a se formar, o que permite o desenvolvimento adicional de habilidades e capacidades. Para tanto, o autor desenvolve o que chama de cinco disciplinas básicas do aprendizado: domínio pessoal, visão compartilhada, modelos mentais, aprendizado em equipe e pensamento sistêmico, que são os meios pelos quais o ciclo de aprendizado é ativado (Senge, 1998). As habilidades e capacidades indicadas por Senge (1998) estão intimamente relacionadas, em especial, com o desenvolvimento de uma ou mais dessas disciplinas. A partir dessas definições, verifica-se uma tentativa de proposição de um modelo que contemple os passos necessários para a criação de um ambiente propício à aprendizagem organizacional, bem como para a transposição dos obstáculos.

Bastos, Gondim e Loiola (2004) concluem pelo caráter prescritivo do conceito de organização de aprendizagem, característica que dificulta a profusão de críticas que seriam necessárias para o próprio aprimoramento do construto, e que, portanto, corre o risco de ser apropriado apenas como mais um “modismo” da área.

Até agora, a discussão sobre o construto aprendizagem nas organizações envolveu, basicamente, a diferenciação entre a literatura mais descritiva, aprendizagem organizacional, e a literatura mais prescritiva, que trata dos caminhos para se desenvolver a organização de aprendizagem.

Consideramos serem as duas vertentes igualmente importantes e complementares. Procuramos nesta dissertação utilizar as duas abordagens.

1.3. MODELO TEÓRICO ADOTADO PARA INVESTIGAÇÃO EMPÍRICA

1.3.1. CLASSIFICAÇÃO DOS MODELOS DE APRENDIZAGEM SEGUNDO AS PERSPECTIVAS NORMATIVA, DESENVOLVIMENTAL E CAPACITACIONAL

Além das duas grandes vertentes citadas, que estudam a aprendizagem nas organizações, DiBella & Nevis (1999) classificam os estudos sobre aprendizagem nas organizações, dividindo-os em três perspectivas ou estruturas para o empreendimento de ações sobre aprendizagem e sobre as organizações:

- Perspectiva normativa – Argumentam DiBella & Nevis (1999) que alguns autores supõem que a aprendizagem como atividade coletiva somente é possível sob certas condições ou em certas circunstâncias. A aprendizagem, como mecanismo gerador da evolução organizacional, não acontece por acaso e nem é produto de ações casuísticas, mas resulta do desenvolvimento e emprego de habilidades especificas. Por causa da existência de uma infinidade de forças inibidoras que restringem a aprendizagem, as organizações não conseguem alcançar o sucesso sem uma ação ou intervenção disciplinada.

  Os autores têm se concentrado nos atributos exclusivos ou nas características fundamentais da aprendizagem organizacional. Essa perspectiva afirma que as organizações aprendizes não surgem por acidente ou por obra do acaso, mas resultam da iniciativa e do julgamento estratégico de seus dirigentes. Essa abordagem pode ser considerada como normativa porque supõe que a

organização aprendiz representa um estado ideal e que a mudança de uma organização, para atingir esse estado, aumenta suas chances de alcançar o sucesso organizacional. O rótulo "normativo" aplica-se a essa abordagem porque ela estabelece um conjunto de condições prescritivas, ou regras de excelência, que funciona como um padrão para a avaliação organizacional.

Os líderes dessas organizações são orientados para empreender ações efetivas que permitam estabelecer as condições essenciais para a aprendizagem. A perspectiva normativa postula que a rotina de trabalho das organizações não conduz à aprendizagem. Transformar-se em organização aprendiz significa que a empresa tem de moldar a competência de seus empregados, sua cultura corporativa e suas estruturas formais às condições normativas. Quando não conseguem criar estas condições, elas sofrem de deficiência de aprendizado.

- Perspectiva desenvolvimental – Segundo DiBella & Nevis (1999), os autores dessa perspectiva se voltam para a necessidade de que as organizações se desenvolvam através de uma série de estágios distintos. Um dos temas dessa perspectiva é que o estado de organização aprendiz representa uma das fases do desenvolvimento organizacional. Outro tema é que a fase de desenvolvimento determina as características ou estilos de aprendizagem. Os processos de aprendizagem evoluem até que a organização atinja o último estágio de seu desenvolvimento, que resulta do tempo de sua existência no mercado, crescimento, desenvolvimento gerencial e inovações tecnológicas em sua área de atuação. De acordo com essa perspectiva, a organização aprendiz se encontra em contínuo estado de mutação, tornado-se adaptada às mudanças tecnológicas incrementais e transformativas pelas quais está passando.

  Esta perspectiva localiza a organização aprendiz dentro do contexto do ciclo evolutivo da história das organizações. Segundo ela, o aparecimento da organização aprendiz deriva tanto da adaptação ambiental evolutiva quanto de uma ação revolucionária resultante da visão e da iniciativa de seu corpo gerencial.

Nesta perspectiva, as empresas transformam-se em organizações aprendizes através da experiência adquirida em seus ciclos de vida. Estilos e processos de aprendizagem costumam mudar com o tempo, mas a organização aprendiz pode ser considerada como o estágio mais avançado do desenvolvimento organizacional. Dentro da perspectiva desenvolvimental, as organizações se dividem entre as que caminham apenas em uma direção específica, à qual adaptam seus processos de aprendizagem, e as que avançam em todas as direções, rumo a um estágio supremo de adaptabilidade ou de auto-renovação.

- Perspectiva das capacidades – Segundo DiBella & Nevis (1999), os autores dessa perspectiva reconhecem as propriedades da aprendizagem apresentadas por todas as organizações. Supõem que a aprendizagem é uma qualidade inata em qualquer organização e que há muitas maneiras de ela aprender.

  Conforme a perspectiva capacitacional, toda e qualquer organização, como sistema social, tem características de aprendizagem. Segundo DiBella & Nevis (1999), Schein (1992) afirma que para esta perspectiva as organizações se desenvolvem e aprendem através da experiência adquirida, por meio de uma escolha estratégica ou com o decorrer do tempo. À medida que enfrentam e resolvem problemas de sobrevivência, desenvolvem uma cultura que se transforma no seu repositório de lições aprendidas. Segundo Prahalad e Hamel (1990), através da socialização organizacional, o processo de aprendizagem, o conhecimento e a competência são transmitidos aos empregados, de geração em geração. Já para Brown e Duguid (1991), o modo como as experiências são reconhecidas e como elas dão forma a novos conhecimentos é afetado pela capacidade simultânea de adaptação dos diferentes grupos e organizações que co-existem continuamente.

  Como todas as organizações possuem processos de aprendizagem bastante enraizados, o ponto crítico não é se a aprendizagem pode correr ou como as organizações transformam-se em uma organização aprendiz. O ponto crítico é que todas as organizações são vistas como possuidoras de uma capacidade de aprendizagem que acomoda diferentes estilos ou padrões de aprendizagem. O

cerne da questão está em entender o que representam esses processos de aprendizagem – como, quando e o que se aprende. Talvez as organizações não consigam aprender na velocidade ideal determinada pelos especialistas, mas é inegável que algum tipo de aprendizagem está sempre ocorrendo. O essencial não é se a empresa é uma organização aprendiz ou não, mas o que seus empregados são capazes de aprender e como aprendem.

Dentro da perspectiva capacitacional, não existe a idéia de que a organização aprendiz é aquela definida por um conjunto de características rigidamente pré-estabelecidas. Essa perspectiva representa uma visão pluralista sobre a questão da aprendizagem organizacional. Pressupõe que não há uma forma melhor ou pior de aprender e que os processos de aprendizagem fazem parte integrante da cultura e da estrutura da própria organização. O foco dos executivos não deveria estar voltado apenas para a aquisição das características da assim chamada organização aprendiz, mas também dirigido para a identificação dos mecanismos existentes pelos quais a aprendizagem acontece.

A perspectiva capacitacional sugere, ainda, que é possível eleger estilos de aprendizagem diferentes dentro de uma mesma empresa.

Para atingir nosso objetivo de entender como as organizações aprendem, pretende-se trabalhar com uma abordagem "integrada" que combine elementos fornecidos por cada uma destas perspectivas.

1.3.2. O CICLO DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Segundo DiBella & Nevis (1999), o papel da aprendizagem organizacional é o de ajudar as organizações a superarem seus limites e tornarem-se melhores. Eles citam três tópicos sobre aprendizagem organizacional, que, em conjunto, indicam por que a aprendizagem é importante:

1º. Novas habilidades, atitudes, valores e comportamentos são criados ou adquiridos à medida que o tempo passa. Dizer que ocorreu uma aprendizagem significa que

obrigatoriamente alguma coisa mudou – se não foi o comportamento, então foi o modo de pensarmos a respeito dos nossos atos ou de como nos sentimos face a eles. Algumas vezes, a mudança ocorre antes que os indivíduos que trabalham nessa organização possam tomar conhecimento do fato, razão pela qual podemos falar em aprendizagem organizacional.

2º. Uma grande parte daquilo que é aprendido pelos indivíduos que atuam em uma mesma organização torna-se propriedade de alguma unidade coletiva. A aprendizagem organizacional é um processo social através do qual alguma idéia ou conhecimento, criado por um indivíduo ou por um grupo, torna-se acessível a todos. A aprendizagem organizacional não está relacionada a como o indivíduo, isoladamente, aprende dentro da organização, mas como indivíduos e grupos de trabalho, atuando juntos, aprendem com base na experiência coletiva.

3º Aquilo que foi aprendido deve permanecer com a organização ou grupo, mesmo após a saída de indivíduos. Quando um colaborador sai da organização esta perde as lições representadas por suas experiências pessoais. A organização deve desenvolver mecanismos para não perder conhecimento com a saída dos colaboradores.

As organizações adquirem conhecimento diretamente pela experiência de seus empregados e, indiretamente, pela experiência de outras organizações (*benchmarking*). Como sistemas sociais em que os empregados estão continuamente gerando novas experiências, as empresas têm potencial de estar aprendendo o tempo todo, quando a aprendizagem torna-se endêmica à organização.

Com o objetivo de reconhecer o que há de especial a respeito da aprendizagem, é importante distinguir entre informação e conhecimento. Geramos conhecimento quando damos significado à informação ou à experiência. Como anteriormente citado, através da apresentação do Ciclo de Aprendizagem Organizacional (Figura 2), DiBella & Nevis (1999) concebem a aprendizagem organizacional como uma série formada por três processos: geração ou aquisição do conhecimento, disseminação do conhecimento e uso do conhecimento. Para que o ciclo de aprendizagem comece, é necessário que o indivíduo dê significado à informação, de

tal modo que a geração de conhecimento proporcione um ponto de partida para a ação. Não é suficiente que a informação se encontre dentro do sistema. Os membros da organização devem ter uma base comum para interpretar a informação e associar a ela um significado. Quando isso não acontece, o ciclo de aprendizagem se rompe. O conhecimento parte, dessa forma, do indivíduo, considerado como ponto de partida do ciclo, e devemos observar o fato de que um conflito de indivíduos pode levar a um conflito de informações, podendo levar a que essa seja interpretada de uma forma diferente da inicialmente proposta.

Uma vez que as organizações estão continuamente gerando experiências, e, conseqüentemente, gerando ou adquirindo conhecimento, as condições potenciais para a ocorrência da aprendizagem estão sempre presentes. Para transformar esse potencial em realidade, as organizações devem possuir a capacidade de disseminar e usar este conhecimento. As informações e os conhecimentos que os colaboradores dividem entre si proporcionam as bases para a aprendizagem e a mudança, embora não aprendam simplesmente porque a informação esteja disponível.

Entender o processo de aprendizagem em nível organizacional significa averiguar não apenas se a informação está sendo difundida, mas também de onde ela provém e quem a está difundido. A utilização do conhecimento depende não somente da sua relevância, mas também de sua legitimidade social.

Além de considerar a fonte do conhecimento, é importante identificar *como* o conhecimento foi gerado e *como* passou a integrar o sistema de aprendizagem da empresa, e atentar para as questões referentes ao porquê, como e onde isso ocorre. Tais questões podem ser mais bem entendidas quando a empresa já definiu claramente quais são suas oportunidades de aprendizagem e desenvolveu os processos para gerar conhecimento a partir desses eventos.

As organizações podem ser entendidas como sistemas de aprendizagem, pois sempre podemos encontrar processos e estruturas formais e informais para a aquisição, compartilhamento e utilização do conhecimento e das habilidades. Valores, normas, procedimentos e dados sobre o desempenho empresarial costumam ser difundidos

amplamente e assimilados por todos os membros da organização, começando com uma ação inicial e se propagando, formal ou informalmente, por meio de todos os tipos de comunicação em grupo.

A natureza da aprendizagem e a forma pela qual ela acontece estão intimamente ligadas à cultura da organização. As organizações tentam desenvolver e otimizar sua aprendizagem de diversas maneiras. Os princípios básicos que norteiam a cultura de uma empresa dão origem a certos valores de aprendizagem e condicionam a escolha das áreas que receberão investimento. Disso resulta um determinado estilo de aprendizagem que é função da escolha de valores e de prioridades feitas pela empresa. Essas variações de estilo baseiam-se em uma série de *Orientações para Aprendizagem* (dimensões de aprendizagem) que podem ser ou não percebidas pelos membros da organização. As Orientações para Aprendizagem descrevem o que se está aprendendo e onde está ocorrendo a aprendizagem.

Para poder desenvolver a capacidade de aprendizagem é necessário entender e saber descrever como a aprendizagem ocorre, ser capaz de descobrir o que foi aprendido e saber avaliar as características que promovem a aprendizagem organizacional.

Com base nessas premissas, DiBella e Nevis (1999) desenvolveram uma estrutura de aprendizagem que se divide em duas partes. A primeira parte compreende as *Orientações para Aprendizagem*, que simbolizam as formas pelas quais a aprendizagem ocorre e a natureza do que é aprendido. Essas orientações correspondem aos padrões que definem o estilo de aprendizagem de uma determinada organização. Nesse sentido, representam os elementos que nos ajudam a entender os processos de aprendizagem sob forma descritiva. A segunda parte da estrutura é composta pelos *Fatores Facilitadores*, que correspondem às ações que determinam a facilidade ou a dificuldade com que a organização aprende e a extensão de aprendizagem que é alcançada.

A Figura 3, proposta por DiBella e Nevis (1999), descreve as duas partes que compõem essa estrutura.

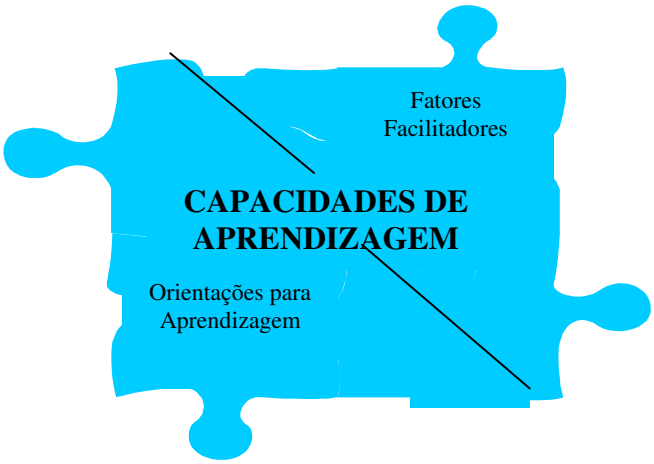

Figura 3. Capacidades de aprendizagem

Fonte: Nevis, DiBella e Gould, 1995 (pág 27)

As interações das duas partes da estrutura proporcionam múltiplas maneiras de desenvolver essa capacidade. Uma organização pode alterar a sua aprendizagem, mudando suas Orientações para Aprendizagem, como pode melhorar a qualidade dessa aprendizagem, usando mais eficientemente seus Fatores Facilitadores.

DiBella e Nevis (1999) classificam as Orientações para Aprendizagem em sete tipos, que podem ser assim definidas:

1. Fonte de Conhecimento: expressa em termos de quanto uma organização prefere desenvolver um novo conhecimento internamente versus externamente. As organizações se valem de mais de uma fonte de conhecimento para aprenderem. O principal desafio por elas encontrado é considerar ambas as formas de abordagem, verificar qual a mais adequada levando em consideração sua estratégia organizacional e avaliar constantemente a escolha feita, efetuando as alterações de rota que se façam necessárias.

2. Foco Conteúdo-Processo: refere-se à preferência pelo conhecimento relacionado à definição de produtos ou serviços, dirigindo o foco para o fornecimento desses produtos ou serviços, em oposição ao conhecimento relacionado aos processos básicos que lhes dão suporte, voltando o esforço para a capacidade e vocação imprescindíveis à tarefa de desenvolvê-los e torná-los disponíveis.

3. Reserva de Conhecimento: trata do conhecimento que é domínio particular comparado ao conhecimento que é de domínio público. O conhecimento de domínio particular é aquele do indivíduo, que tende a se perder quando o colaborador deixa a organização. O conhecimento de domínio público é aquele que foi inicialmente adquirido pelo indivíduo, mas que se encontra explícito, compartilhado, na memória organizacional, por exemplo, com registros documentais desse conhecimento.

4. Modo de Disseminação: o conhecimento que é compartilhado por meio de métodos formais ou rígidos comparado ao conhecimento que é compartilhado informalmente em contatos casuais ou que é resultado de modelagens comportamentais. Na abordagem formal, pressupõe-se que qualquer idéia ou método importante deva ser compartilhado e utilizado por todos de forma ampla e institucionalizada. Na abordagem informal, a aprendizagem se dissemina por meio da convivência com formadores de opinião e guardiões do conhecimento que atualizam a idéia ou método por intermédio de um comportamento convincente.

5. Escopo da Aprendizagem: é a preferência pelo conhecimento relacionado ao aperfeiçoamento de capacidades, produtos ou serviços existentes comparada à preferência pelo conhecimento relacionado ao desenvolvimento de novas capacidades, produtos ou serviços. Ela está relacionada com o objetivo do conhecimento, que pode tanto estar focado nos métodos e instrumentos utilizados para desenvolver o que já se sabe ou já está feito, quanto no questionamento desses assuntos ao desafiar seus pressupostos. A diferença está em ser a aprendizagem dirigida para a melhoria dos paradigmas, produtos ou serviços existentes ou para a criação de novos.

6. Foco Cadeia de Valores: a ênfase dada aos investimentos em aprendizagem relacionada a atividades de engenharia ou produção (funções do tipo projete-e-execute) versus vendas ou serviços (funções do tipo comercialize-e-entregue). Esta Orientação para Aprendizagem reflete o pressuposto de que a organização

adquire uma vantagem competitiva quando é capaz de agregar valor em um determinado ponto da cadeia de valores que seus concorrentes não conseguem.

7. Foco Aprendizagem: relaciona-se à distinção existente entre a aprendizagem voltada para o desenvolvimento de habilidades individuais e a aprendizagem voltada para o desenvolvimento de habilidades coletivas.

As sete Orientações para Aprendizagem representam os parâmetros fundamentais para descrever ou caracterizar como ocorre a aprendizagem organizacional. Elas constituem o ponto focal para detalhar a capacidade de aprendizagem de qualquer organização. Todas as sete Orientações para Aprendizagem são consideradas como igualmente importantes e podemos dizer que os diferentes estilos de aprendizagem refletem diferentes combinações das Orientações para Aprendizagem. Elas representam práticas de adquirir, disseminar e usar o conhecimento. Elas não foram formuladas como critérios de avaliação da capacidade de aprendizagem de uma organização, mas como características que ajudam a entender e a descrever essa capacidade. Por essa razão constituem a parte da estrutura que é consistente com a perspectiva capacitacional.

Resumindo, as principais características das Orientações para Aprendizagem são:

- Refletem onde e como o conhecimento é adquirido, disseminado e usado,
- Representam o que é aprendido ou considerado importante para aprender,
- Indicam onde o grupo de trabalho ou a equipe está investindo para realizar a aprendizagem,
- São conjugados bi-polares contínuos que ligam duas abordagens opostas,
- Determinam o estilo de aprendizagem.

As Orientações para Aprendizagem definem os diferentes estilos de aprendizagem. Já os Fatores Facilitadores, descritos a seguir, criam um ambiente propício à aprendizagem e, em conjunto com as orientações para aprendizagem, definem o perfil de aprendizagem adotado pelas organizações. Eles são práticas ou condições que catalisam a ocorrência da aprendizagem em qualquer tipo de organização.

Os Fatores Facilitadores são classificados em 10 por DiBella e Nevis (1999):

1. Investigação Imperativa: as pessoas buscam informações sobre as condições e os procedimentos existentes fora de sua própria unidade; procuram conhecer o ambiente externo.

2. Defasagem de Desempenho: percepção generalizada de que existe uma diferença entre o desempenho real e o desejado

3. Preocupação com Medição: consideráveis esforços são despendidos na definição e na medição de fatores básicos. A discussão de critérios de medição é considerada uma atividade de aprendizagem.

4. Curiosidade Organizacional: a curiosidade a respeito de condições e práticas e o interesse por idéias criativas e novas tecnologias, propiciam a experimentação. Ela propicia a criação de um ambiente onde as pessoas são encorajadas a fazer experiências continuamente.

5. Clima de Abertura: os membros da organização comunicam-se abertamente; problemas, erros e lições são livremente compartilhados, nunca ocultados. É considerado que muito da aprendizagem resulta das interações que ocorrem espontânea e diariamente com as pessoas.

6. Educação Continuada: existe um empenho constante da organização em prover recursos de alta qualidade para a aprendizagem. Segundo DiBella e Nevis (1999), para se atingir um elevado grau de Educação Continuada, é necessário estabelecer condições de trabalho que permitam todo tipo de aprendizagem, desde as de caráter eminentemente prático e imediato até as iniciativas individuais de buscar conhecimento e melhorar habilidades com apoio da empresa.

7. Variedade Operacional: os membros valorizam a variedade de métodos, procedimentos e competências; apreciam a diversidade.

8. Defensores Múltiplos: colaboradores em todos os níveis organizacionais são encorajados a desenvolver novas idéias e métodos de trabalho. Existência de defensores múltiplos ou líderes.

9. Envolvimento das Lideranças: as lideranças envolvem-se, pessoal e ativamente, nas iniciativas de aprendizagem e garantem a manutenção de ambiente propício à sua ocorrência.

   Além desse envolvimento, segundo Argyris (1991), a Organização para aprender precisa passar por mudanças e elas têm de começar de cima, das lideranças, porque, de outra forma, esses lideres podem tornar-se defensivos e podem tender a desabilitar quaisquer transformações em padrões de raciocínio que venham dos seus liderados. As pessoas devem aprender a mudar, para que essa mudança possa ser considerada eficaz e permanente, precisam ficar cientes de como raciocinam defensivamente e as conseqüências contraproducentes que disso resultam.

10. Perspectiva Sistêmica: reconhecimento da interdependência das diversas unidades e grupos organizacionais; consciência da necessidade de decurso de tempo entre ações e a obtenção de seus resultados.

Como elementos normativos, os 10 Fatores Facilitadores representam as condições ou práticas imprescindíveis para que uma organização seja capaz de aprender. Na verdade, fornecem as razões e os incentivos que promovem a aprendizagem organizacional.

A partir do modelo teórico descrito, analisamos comparativamente duas organizações localizadas na região metropolitana de Salvador, na área de serviços, mapeando seus perfis e estilos de aprendizagem e como estes podem ser utilizados para desenvolver uma estratégia de aprendizagem.

Escolhemos esse modelo por ser amplo e oferecer a possibilidade de investigar os fatores ambientais que acreditamos ter um peso significativo na aprendizagem das

pessoas enquanto atores organizacionais. Reconhecemos que ele tem algumas limitações, como encontrada na maioria dos modelos teóricos, tais como imprecisão nas suas categorias e a tendência a limitar a análise final dos dados coletados, devido à existência de categorias pré-estabelecidas. Mesmo assim consideramos ser esse um modelo que atende aos objetivos propostos nessa dissertação.

Capítulo 2
Método

2.1. DELINEAMENTO DE PESQUISA

A presente investigação é um estudo de caso sobre a aprendizagem nas organizações, que busca entender como as empresas aprendem, examinando os fatores que facilitam este processo, bem como as orientações para aprendizagem que definem seu estilo de aprender. Foram analisadas duas organizações de prestação de serviços, uma inserida no setor público e a outra no setor privado, fazendo-se uma análise comparativa, utilizando o modelo proposto por DiBella e Nevis (1999) que possibilita mapear a estratégia de aprendizagem corporativa, identificando os fatores ambientais, facilitadores do processo de aprendizagem, e os estilos de orientação para aprendizagem, cujo impacto aparece nas práticas adotadas pelas empresas para estimular a aprendizagem organizacional, levando em consideração o que e como está sendo aprendido.

O tema aprendizagem requer o uso de métodos que consigam lidar com suas especificidades. Aprendizagem é um processo, tanto no nível individual quanto no organizacional. Segundo Bastos, Gondim e Loiola (2004), por ser um processo sua investigação, requer metodologias apropriadas para analisar e descrever fenômenos cuja dimensão temporal está embutida na própria definição. Isso significa que os estudos sobre aprendizagem organizacional se beneficiariam de uma abordagem longitudinal que tem como objetivo acompanhar os processos e incidentes que favorecem a ocorrência de mudanças, a partir das quais se infere ter ocorrido aprendizagem.

Segundo Guimarães (2001), a tipologia e os padrões de publicação dos trabalhos científicos sobre aprendizagem nas organizações, divulgados no Brasil no período de 1998 a 2001, mostram que os estudos, neste campo, no país, ainda se encontram em sua fase inicial, visto que 72% dos trabalhos publicados, nesta área, estão apoiados em métodos qualitativos exploratórios apresentados sob a forma de ensaios.

No caso específico desta dissertação, o enfoque qualitativo foi o escolhido, visto que o objetivo principal é o de compreender quais são os fatores facilitadores presentes nos processos de aprendizagem, assim como os estilos de orientação para aprendizagem de duas organizações de prestação de serviço, porém provenientes de setores distintos: público e privado. Como a natureza da aprendizagem e a forma pela qual ela acontece estão intimamente ligadas à cultura e à especificidade de cada organização (Fleury, 1998), investigar de modo aprofundado as características de organizações, que mantêm alguma similaridade e ao mesmo tempo diferenças, poderia ajudar na elucidação de contextos diferenciados de aprendizagem.

Ao resumir as características da pesquisa qualitativa, Andrade (1995) identifica alguns aspectos que considera essenciais: é descritiva; o ambiente e as pessoas nele inseridas não são reduzidos a variáveis, mas observados como um todo; o ambiente natural é a fonte direta dos conteúdos e o pesquisador é o instrumento fundamental; a preocupação do investigador está no significado que as pessoas dão às coisas e à própria vida e, utilizam o enfoque indutivo na análise das informações. Ao concluir, afirma que, quando o estudo é de caráter descritivo e o que se busca é o entendimento geral do fenômeno na sua complexidade, é possível que uma análise qualitativa seja a mais indicada.

2.2. ABORDAGEM: ESTUDO DE CASO

Entre os tipos de pesquisa qualitativa característicos, talvez o estudo de caso seja um dos mais relevantes. Esta foi a abordagem de investigação adotada, o que permitiu apreender as características holísticas e significativas dos processos de aprendizagem, bem como focar em profundidade a realidade das duas organizações estudadas, para avaliar o que se pode inferir sobre as razões que justificam as opções por fatores facilitadores e estilos de aprendizagem específicos.

As informações e os dados em estudos de caso podem vir de várias fontes, tais como: documentos, registros arquivados, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos (Oliveira, 1988).

Um estudo de caso, para Yin (2001), é uma investigação empírica que analisa um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. Assim, ele pode ser utilizado quando, deliberadamente, se quer lidar com condições contextuais mais complexas em que vários aspectos estão envolvidos no processo.

Segundo Stake (2000) um estudo de caso é tanto um processo de pesquisa sobre um caso como o produto dessa pesquisa. Ele identifica três tipos de estudo de caso que classifica como: estudo de caso intrínseco, estudo de caso instrumental e estudo de caso coletivo. O presente estudo trata-se de um estudo de caso instrumental visto que dois casos particulares são examinados comparativamente a fim de promover *insights* relacionados ao tema para fins de refinamento de modelos de análise que possam trazer, no futuro, chances de generalização teórica. Os casos são analisados em profundidade e seus contextos são observados para ampliar o conhecimento do tema.

As quatro principais características do estudo de caso, segundo Gondim, Sá, Melo, Barbosa, Vasconcelos e Gomes (no prelo), são: descrever o objeto de estudo em profundidade; fazer observações amplas, utilizando várias fontes de coleta de dados; reconstruir o objeto de estudo relacionando as partes com o todo e construir teorias: refinar termos e conceitos (abstratos) elaborados a partir da descrição do caso (dados concretos).

Levando em consideração as recomendações de Stake (2000) sobre o que observar em um estudo de caso, procuramos analisar a natureza do caso, seu passado histórico, o espaço físico e outros contextos tais como o econômico e político.

A investigação de estudo de caso enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis e interesses do que pontos possíveis de serem enfocados. Deve estar apoiado em um modelo teórico geral que integrará as várias fontes de evidências, para orientar a coleta e a análise de dados (Yin, 2001).

O estudo de caso pretende conhecer o contexto em que o fenômeno ocorre, com suas múltiplas variáveis, cujo peso significativo dos fatores não se encontra ainda bem estabelecido. Em função disto, o estudo de caso seria desenhado de modo que fossem reunidas evidências de diversos níveis para fins de triangulação, lançando luz sobre a maneira como os fatores estariam associados e inter-relacionados no contexto de ocorrência de um dado fenômeno (Gondim, Sá, Melo, Barbosa, Vasconcelos e Gomes (no prelo)). Escolhemos o estudo de caso como abordagem para a realização do presente estudo por entender ser a aprendizagem um fenômeno complexo que deve ser abordado no contexto específico onde se manifesta.

Tomamos como unidades de análise neste estudo departamentos[1] de duas organizações de prestação de serviço localizadas em Salvador-Ba, tendo em vista o entendimento de que, considerando-os como tal, é possível mapear seus perfis de aprendizagem e como estes podem ser utilizados para desenvolver uma estratégia de aprendizagem.

O período de estudo compreendeu um ano e três meses, de setembro de 2003 a dezembro de 2004, período em que foram coletados os dados das realidades organizacionais estudadas. As organizações foram visitadas em setembro de 2003, ocasião em que se apresentou o objetivo da pesquisa a ser realizada e se solicitou a permissão destas para participarem do estudo, obtendo o consentimento das mesmas, através da assinatura do Termo de Consentimento (Anexo 1).

2.3. PARTICIPANTES

Para este estudo de caso foram escolhidas duas organizações situadas na região metropolitana de Salvador. A escolha das organizações teve como base a observação de grandes mudanças nelas ocorridas nos últimos anos, caracterizadas como mudanças qualitativas, podendo-se, assim, defini-las como organizações que estão

[1] Foram tomadas como unidades de análise a Unidade de Operações da Organização A e a Gerência de Informações e Sistemas da Organização B

em processo contínuo de aprendizagem e mudança. Podemos considerá-las como fontes importantes de conhecimento, capazes de aumentar o aprendizado sobre o tema escolhido. A facilidade de acesso da mestranda às organizações também foi um ponto observado, pois, devido à abordagem escolhida, foram necessárias várias visitas para conhecer a realidade mais de perto.

A escolha por uma organização pública e outra particular, na área de serviços, deu-se devido à semelhança em relação aos processos dessas organizações. A área de serviços foi escolhida por ser esta uma área que tem crescido muito nos últimos tempos e que tem passado por grandes mudanças. Resolvemos analisar duas organizações similares, buscando identificar, a partir do modelo teórico proposto por DiBella & Nevis (1999), quais são os fatores facilitadores e as orientações para aprendizagem por elas adotados. Foi avaliado mais profundamente, no contexto de cada organização, como estes fatores e estilos de aprendizagem se apresentavam, fazendo-se uma comparação.

2.4. COLETA DE DADOS

Como a abordagem metodológica escolhida foi o estudo de caso, buscamos utilizar a triangulação nos procedimentos para a coleta dos dados. Segundo Stake (2000), a triangulação é geralmente considerada um processo que utiliza múltiplas percepções para clarear um significado pela identificação de diferentes formas que o fenômeno pode ser observado e para esclarecer a convergência de significados de uma observação ou interpretação. Dessa forma, foram utilizadas, na presente pesquisa, para atingir os objetivos pretendidos, três técnicas de investigação: a análise documental, a observação participante e entrevistas com pessoas representativas das organizações estudadas.

Apesar do método utilizado para coleta e análise dos dados ter alguns aspectos prescritivos, nossa análise baseia-se no modelo descritivo.

ANÁLISE DOCUMENTAL

A pesquisa iniciou com uma análise documental que teve como objetivo principal conhecer o histórico das organizações. Além disso, a análise documental é importante porque não se pode negligenciar o papel desempenhado por condições estruturais, tais como forças institucionais, trajetórias organizacionais, culturas, estruturas de grupo e poder.

Tivemos acesso e analisamos documentos gerados pelas organizações como relatórios técnicos anuais dos últimos cinco anos – 1999 a 2003, documentos do planejamento estratégico, procedimentos, registros de treinamentos, jornais de circulação interna, comunicações internas, Intranet, página de Internet e outros documentos eletrônicos.

OBSERVAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO

Concomitantes ao trabalho da análise documental foram feitas observações no ambiente de trabalho com o objetivo de nos aproximar da realidade do ambiente organizacional, focando nos fatores ambientais que facilitam a aprendizagem dos membros da organização, bem como buscando apreender as orientações para aprendizagem presentes. A observação pode ser caracterizada como a base fundamental dos métodos de pesquisa nas ciências sociais e humanas. Alguns defensores da observação reivindicam território quase ilimitado para a técnica, afinal de contas quase todo método depende de algum tipo de observação.

Segundo Lindeman e Kluckhohn (1989), a observação participante se resume a uma importante técnica de coleta de dados, empreendida em situações especiais e cujo sucesso depende de certos requisitos que a distinguem das técnicas convencionais de coleta de dados, tais como o questionário e a entrevista. Já Schwartz e Schwartz, citados por Haguette (2001), concebem a observação participante não só como um instrumento de captação de dados, mas, também, como instrumento de modificação do meio pesquisado, ou seja, de mudança social.

O propósito de uma observação é tentar entender um lugar, um evento, ou um comportamento assistido. Depois de feita a observação, pode-se refletir e fazer conjecturas ou hipóteses. Da observação podem ser inferidas conclusões sobre o lugar, evento ou comportamento que poderiam conduzir a conclusões maiores ou mais gerais.

Este é um método muito usado porque permite estudo de comportamentos que, se informado por outros, poderiam ter seu sentido modificado para refletir, por exemplo, uma política oficial. As observações podem ser feitas em ambientes naturais ou em laboratórios. Nos dois casos, é geralmente assumido que a observação natural não interfere nas pessoas ou atividades sobre observação.

Optamos por utilizar a observação participante porque podíamos participar do lugar, evento ou comportamento. Existia uma interação real e as pessoas sabiam que estavam sendo observadas. As anotações feitas durante a observação buscaram descrever determinadas rotinas com base em um roteiro pré-estabelecido e à medida que surgiam dúvidas essas eram esclarecidas através de perguntas às pessoas observadas.

Em virtude das organizações estudadas terem tanto atividades internas como externas, optou-se, em um primeiro momento, por realizar observações em todos os departamentos das organizações, como forma de melhor entender o ambiente organizacional e as interações nele desenvolvidas e como técnica para auxiliar na identificação da área que seria investigada a fundo nesta pesquisa. Permaneci como observadora, nos diversos departamentos das organizações, em média por um turno de trabalho, no período de novembro de 2003 a julho de 2004.

Além disso, acompanhamos o trabalho de campo de um Fiscal[2], no caso da organização pública, e de uma Célula de Distribuição[3], no caso da organização privada, durante a jornada de um dia de trabalho. Este acompanhamento nos permitiu uma compreensão mais aprofundada do negócio das organizações e das interações dos mesmos no seu trabalho diário.

Após essa fase, pudemos identificar e focar a pesquisa em um setor específico da organização onde se observava uma maior quantidade de mudanças que levam a aprendizagem organizacional.

Em um segundo momento, após a escolha do local que seria o nosso foco de pesquisa, realizamos observações mais específicas com a intenção de analisar os fatores facilitadores e orientações para aprendizagem existentes neste espaço. Desta forma, participamos observando as atividades da central de atendimento, no caso da organização pública e da área de logística, no caso da organização privada.

As observações em campo ocorreram nos momentos de trabalho cotidiano, no momento de trabalhos de campo (externos), em reuniões com os grupos de trabalho e nos locais de interação dos colaboradores com seu cliente. Como instrumento para guiar a observação, utilizou-se um Roteiro de Observação (Anexo 2), que teve como base o modelo teórico a ser utilizado para análise, com foco tanto nos fatores facilitadores para a aprendizagem encontrados na organização como nas orientações de aprendizagem por elas adotadas.

Realizamos um registro regular e circunstanciado, sob a forma de diário de campo, no ambiente organizacional durante oito meses - novembro de 2003 a julho de 2004. Foram realizadas um total de quarenta horas de observação em campo, sendo que dez horas nas atividades realizadas externamente e trinta horas nas atividades internas, período em que se obteve a repetição de um padrão de respostas relativas à maneira como eram desenvolvidas as atividades em equipe e pode-se focar nos fatores facilitadores e nas orientações de aprendizagem.

---

[2] Fiscal é o profissional que atua indo a campo para fiscalizar as irregularidades existentes, tanto aquelas que possam observar como as recebidas por denúncias, bem como fiscalizar o cumprimento de autos já emitidos. Pela manhã, vai à sede da empresa pegar a relação dos locais que precisa visitar e checar com qual motorista sairá naquele dia. O restante do dia passa em atividades de campo.

[3] Célula de distribuição é composta por um motorista entregador e dois auxiliares de entrega. A equipe reúne-se no início do dia no Centro de Distribuição, quando recebe as notas fiscais onde constam todos os clientes que serão visitados naquele dia. Após destacar as notas, elas são arrumadas por ordem de roteiro, orientando as entregas de bebidas.

ENTREVISTAS

Após as etapas da análise documental e da observação participante foram realizadas entrevistas com um dos gestores principais de cada organização – no caso da organização pública, com a Superintendente da Autarquia e no caso da empresa privada, com a Diretora da Área de Operações. Foi elaborado um roteiro semi-estruturado de entrevista (Anexo 3), que teve como base o modelo teórico a ser utilizado para análise, focando os fatores facilitadores para a aprendizagem encontrados na organização. A seleção dos entrevistados teve como critério a identificação do principal executivo que dominava o modelo gerencial adotado pela organização e conheciam as peculiaridades na operacionalização do modelo. As entrevistas foram realizadas nas sedes das empresas e gravadas em áudio, sendo posteriormente transcritas para os registros que deram origem aos casos que foram analisados. A duração de cada uma das entrevistas foi de aproximadamente uma hora e trinta minutos.

Foram realizadas, também, entrevistas com 11 colaboradores, de cada uma das organizações, que trabalhavam no setor foco de análise mais aprofundada nesta pesquisa. Este número de entrevistas foi considerado suficiente para obtermos uma diversidade de opiniões e atingir a saturação das respostas de cada tópico proposto. A seleção dos colaboradores a serem entrevistados baseou-se nos critérios de conhecimento do processo do setor que estava sendo estudado, do foco da organização e dos seus serviços. Foi elaborado um roteiro semi-estruturado de entrevista (Anexo 4), que teve como base o modelo teórico a ser utilizado para análise, focalizando especificamente nas orientações de aprendizagem. As entrevistas foram realizadas nas sedes das organizações e gravadas em áudio, sendo posteriormente transcritas para fins de análise. Antes de participar da entrevista o colaborador da organização era informado pela pesquisadora sobre os objetivos da entrevista e da pesquisa, e era solicitado aos mesmos que assinassem o Termo de Consentimento Informado Individual (Anexo 5). A duração de cada uma das entrevistas foi de, aproximadamente, trinta minutos. O perfil das pessoas entrevistadas nesta fase foi:

- Na Organização A as 11 pessoas entrevistadas foram:

Nome	Função	Escolaridade	Tempo na organização
J.L.A	Gerente de Operações	3º grau completo	2 anos
C.A.S.S.	Gestor	2º grau completo	10 anos
V.R.C.	Coordenador	3º grau incompleto	3 anos
L.F.A.P.	Supervisor de Transportes	2º grau completo	12 anos
R.G.	Coordenador de Operações	3º grau incompleto	10 anos
M.A	Gerente Regional	3º grau completo	5 anos
A.L.	Coordenador de Operações	3º grau incompleto	5 anos
N.M.L.	Sup. Administrativo Financeiro	2º grau completo	15 anos
F.N.L.	Gerente de Projeto	3º grau completo	10 anos
G.F.	Coordenador de Operações	3º grau incompleto	10 anos
F.A	Consultora	3º grau completo	1 ano

Tabela 1. Relação das pessoas entrevistadas na Organização A

Pela análise da tabela podemos fazer as seguintes considerações:

Do total de entrevistados 91% eram homens e apenas 9% eram mulheres.

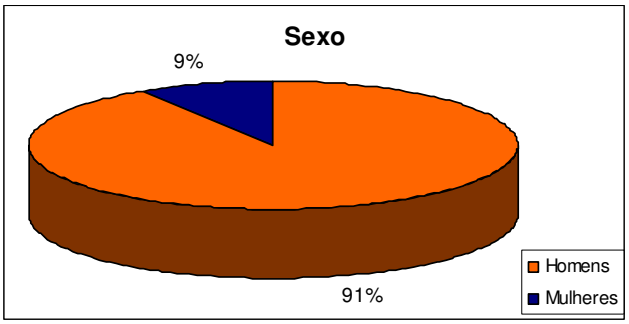

Figura 4. Composição das pessoas entrevistadas na Organização A

Quanto à escolaridade observamos que 36% tinham nível superior completo, 37% nível superior incompleto e 27% nível médio completo.

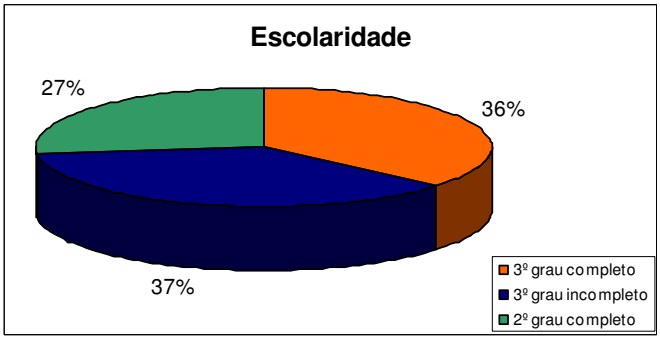

Figura 5. Composição por escolaridade das pessoas entrevistadas na Organização A

Quanto ao tempo de trabalho na Organização observamos que 45% dos entrevistados tinham até 5 anos, 37% tinham entre 5 e 10 anos de trabalho e 18% tinham mais que 10 anos de trabalho.

Figura 6. Composição por tempo na organização das pessoas entrevistadas na Organização A

- Na Organização B as 11 pessoas entrevistadas foram:

Nome	Função	Escolaridade	Tempo na organização
E.B.	Arquiteta	3º grau completo	20 anos
N.V.D.	Sub-gerente	3º grau completo	22 anos
C.F.M.A	Analista de Processos Organizacionais	3º grau completo	7 meses
M.S.F.	Recepcionista / Atendente	2º grau completo	2 anos
R.M.B.B.	Chefe do Setor de Atendimento	3º grau completo	7 anos
L.B.P.F.	Recepcionista / Atendente	2º grau completo	8 anos
J.F.M.S.	Recepcionista / Atendente	3º grau completo	1 ano
S.S.	Gerente de Informações e Sistemas	3º grau completo	6 anos
A.R.C.	Coord. da Central de Atendimentos	3º grau completo	26 anos
G.B.B.F.	Subgerente de Sistemas	3º grau completo	6 anos
R.S.ª	Técnico em Informática	3º grau incompleto	5 anos

Tabela 2. Relação das pessoas entrevistadas na Organização A

Pela análise da tabela podemos fazer as seguintes considerações:

Do total de entrevistados 82% eram homens e 18% eram mulheres.

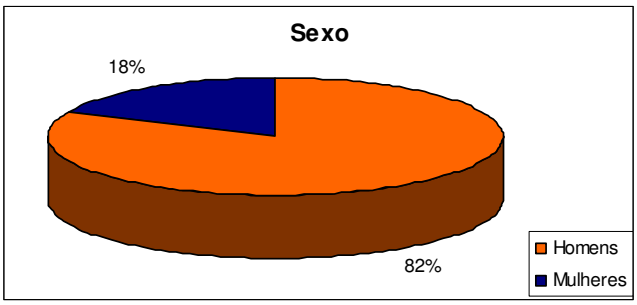

Figura 7. Composição por sexo das pessoas entrevistadas na Organização B

Quanto à escolaridade observamos que 63,5% tinham nível superior completo, 18,25% nível superior incompleto e 18,25% nível médio completo.

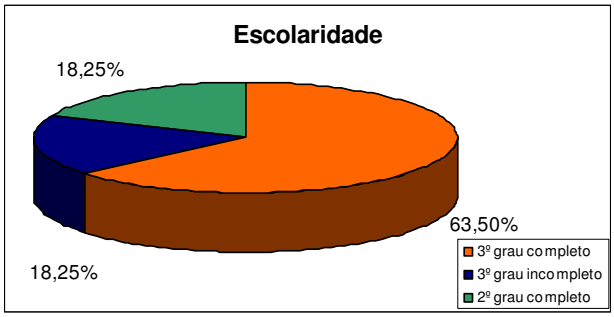

Figura 8. Composição por escolaridade das pessoas entrevistadas na Organização B

Quanto ao tempo de trabalho na Organização observamos que 36,4% dos entrevistados tinham até 5 anos, 36,4% tinham entre 5 e 10 anos de trabalho e 27,2% tinham mais que 10 anos de trabalho.

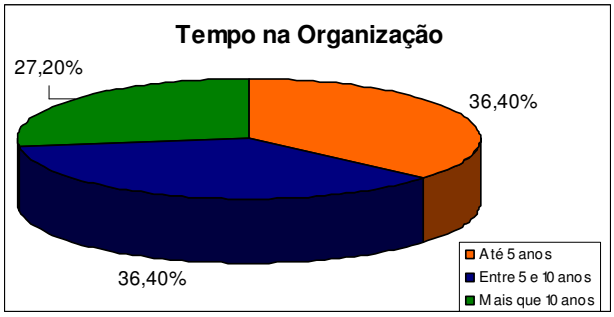

Figura 9. Composição por tempo na organização das pessoas entrevistadas na Organização B

Observamos que a maioria dos entrevistados nas duas organizações são pessoas do sexo masculino e que o tempo de trabalho nas organizações são distribuídos de forma bem semelhante. Entretanto na Organização B encontramos um maior número de pessoas com nível de escolaridade equivalente ao nível superior completo.

A escolha desta metodologia que se utiliza de fontes múltiplas de coleta de dados para fins de estudo de casos é uma sugestão de Guimarães (2001) em seu relatório de pesquisa sobre a produção científica brasileira do período de 1998 a 2001 sobre aprendizagem nas organizações, que consideramos pertinente por permitir a observação do fenômeno por diversas fontes, levando o pesquisador a ter uma compreensão mais ampla dos casos estudados.

2.5. ANÁLISE DE DADOS

Para a análise dos dados coletados, foi utilizado como parâmetro o modelo de DiBella & Nevis (1999), permitindo retratar o sistema de aprendizagem organizacional, que é exclusivo de cada organização. Este modelo de mapeamento da

estratégia de aprendizagem corporativa possui dezessete elementos Fatores Facilitadores e Orientações para Aprendizagem que identificam as estruturas, os processos e as características principais que influenciam a natureza do que e como se aprende. Conjuntamente, formam os blocos elementares ou padrões que constituem o início da descrição do que é chamado de sistema de aprendizagem, com seu perfil exclusivo de valores intrínsecos e opções que definem a aprendizagem em organizações. O perfil de aprendizagem representa a própria organização em termos de Fatores Facilitadores e Orientações para Aprendizagem, enquanto os estilos de aprendizagem são determinados unicamente pelas Orientações para Aprendizagem. (Anexo 6).

Segundo DiBella & Nevis (1999), se uma organização tem consciência de seu perfil e do impacto que este exerce sobre a eficiência do seu desempenho, ela está em condições de decidir como incrementar sua capacidade de aprendizagem.

As Orientações para Aprendizagem avaliadas foram:

- Fonte de Conhecimento – interna ou externa
- Foco Conteúdo – Processo – conteúdo ou processo
- Reserva de Conhecimento – pessoal ou pública
- Método de Disseminação – formal ou informal
- Escopo de Aprendizagem – incremental ou transformativo
- Foco Cadeia de Valores – projete – execute ou comercialize – entregue
- Foco Aprendizagem – individual ou grupal

Observa-se que as Orientações para Aprendizagem são expressas em termos de categorias polares que representam os dois extremos de um contínuo e que representam o processo crítico de aprendizagem. Como elementos descritivos, são representadas por pares de contrates ou abordagens situados em uma seqüência contínua.

Para DiBella & Nevis (1999), esse arranjo reflete a natureza descritiva dessas dimensões e a meta é considerar cada extremo ou opção de abordagem conforme exigido pela situação.

Por representarem os dois extremos de um contínuo a aprendizagem pode ocorrer em qualquer ponto dele, não havendo posições corretas ou erradas. Assim, as Orientações de Aprendizagem podem ser consideradas como estando 100% para um pólo, 100% para o outro pólo ou em uma gradação interna entre os pólos, como pode ser observado pelo modelo seguinte:

ORIENTAÇÕES PARA APRENDIZAGEM

		MÁXIMO 100%	MAIORIA 75%	IGUAL 50%	MAIORIA 75%	MÁXIMO 100%	
1. Fonte de Conhecimento	INTERNA						EXTERNA
2. Foco Conteúdo-Processo	CONTEÚDO						PROCESSO
3. Reserva de Conhecimento	PESSOAL						PÚBLICO
4. Modo de Disseminação	FORMAL						INFORMAL
5. Escopo de Aprendizagem	INCREMENTAL						TRANSFORMATIVO
6.Foco Cadeia de Valores	PROJETE-EXECUTE						COMERCIALIZE-ENTREGUE
7. Foco Aprendizagem	INDIVIDUAL						GRUPAL

Figura 10. Modelo da Aprendizagem Organizacional - Orientações para Aprendizagem.

Fonte: DiBella e Nevis, 1999 (pág 110)

Podemos considerar que uma organização encontra-se, em cada uma das Orientações para Aprendizagem, no centro da escala entre os dois pólos, totalmente para um pólo ou totalmente para outro pólo.

Com relação aos Fatores Facilitadores, conforme descrito no Capítulo 1 (p. 33 e 34) foram observados:

- Investigação Imperativa
- Defasagem de Desempenho
- Preocupação com Medição
- Curiosidade Organizacional
- Clima de Abertura
- Educação Continuada
- Variedade Operacional
- Defensores Múltiplos
- Envolvimento das Lideranças

- Perspectiva Sistêmica

Estes Fatores Facilitadores foram medidos em termos do peso da sua presença, segundo a sua natureza normativa e foram avaliados, buscando-se observar, se há:

- Pouca evidência para apoiar o fator
- Alguma evidência para apoiar o fator
- Muita evidência para apoiar o fator

Levando-se em consideração essa classificação, podemos identificar em que ponto da escala Figura 5 encontram-se as organizações estudadas quanto aos Fatores Facilitadores, atribuindo-lhes uma pontuação que pode ir de 1, quando observado que há pouca evidência para apoiar a existência deste fator na organização, até 7, onde existiria muita evidência para apoiar a existência desse fator na organização.

FATORES FACILITADORES	Pouca evidência para apoiar este fator		Alguma evidência para apoiar este fator			Muita evidência para apoiar este fator	
	1	2	3	4	5	6	7
1. Investigação Imperativa							
2. Defasagem de Desempenho							
3. Preocupação com Medição							
4. Curiosidade Organizacional							
5. Clima de Abertura							
6. Educação Continuada							
7. Variedade Operacional							
8. Defensores Múltiplos							
9. Envolvimento das Lideranças							
10. Perspectiva Sistêmica							

Figura 11. Modelo da Aprendizagem Organizacional – Fatores Facilitadores.
Fonte: DiBella e Nevis, 1999 (pág 111)

A partir das três técnicas de coleta utilizadas, procurou-se apreender o objeto deste estudo com o objetivo da triangulação, ou seja, analisar as possibilidades de se chegar a conclusões similares ou complementares de um fenômeno complexo, dinâmico e multifacetado - entender como as empresas aprendem, examinando os

fatores que facilitam este processo, bem como as orientações para aprendizagem que definem seu estilo de aprender, conforme ilustrado, na Figura 6.

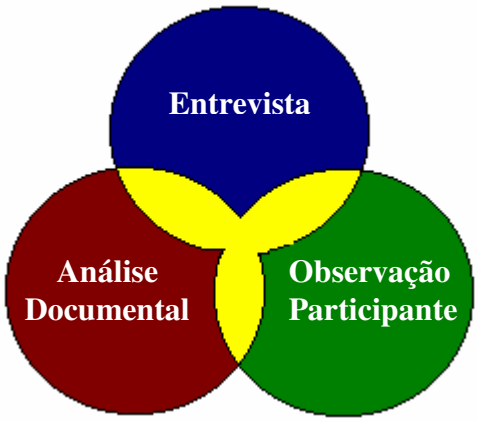

FIGURA 12. Representação gráfica das técnicas de investigação utilizadas para a triangulação

Destaca-se que inicialmente os dados provenientes das três técnicas foram analisados de forma separada para posterior triangulação.

Concluída a descrição do método utilizado nesta pesquisa, apresentamos a seguir as organizações estudadas, fazendo uma análise dos últimos cinco anos destas organizações e do seu momento atual, descrevendo as áreas analisadas mais profundamente e empreendendo uma discussão comparativa dos Fatores Facilitadores e Orientações para Aprendizagem que pudemos observar nas duas organizações estudadas e nas duas unidades usadas para uma análise mais aprofundada.

Capítulo 3
Apresentação e Discussão dos Resultados

Neste capítulo, serão apresentados e discutidos os resultados do presente estudo. Esta seção será dividida em quatro momentos de análise: o primeiro caracteriza-se pela apresentação das organizações que foram estudadas; no segundo momento, fazemos uma análise dos últimos cinco anos destas organizações; no terceiro momento, empreendemos uma discussão comparativa, genérica, não aprofundada dos Fatores Facilitadores e Orientações para Aprendizagem que pudemos observar nas duas organizações estudadas e nas duas unidades usadas para uma análise mais aprofundada; e o quarto se refere à discussão dos dados triangulados, decorrentes da análise documental, observação participante e entrevistas, utilizados para entender o modelo de aprendizado adotado por estas organizações.

3.1. AS ORGANIZAÇÕES ESTUDADAS

Esta seção propõe-se a descrever as duas organizações estudadas, permitindo uma melhor compreensão do seu passado histórico, seu espaço físico e um pouco dos seus contextos econômico e político.

As duas organizações estudadas serão denominadas de **ORGANIZAÇÃO A**, organização do setor privado, que atua nas áreas de Consultoria, Transporte, Logística e Distribuição e **ORGANIZAÇÃO B**, órgão público que exerce a função de supervisionar, acompanhar, fiscalizar e planejar o cumprimento das normas relativas ao ordenamento do uso e ocupação do solo do Município de Salvador. As duas organizações passaram por grandes processos de mudança, nos últimos cinco anos, que envolveram melhorias nos seus processos e procedimentos.

3.1.1. O ESTUDO DE CASO DA **ORGANIZAÇÃO A** E SUA HISTÓRIA DE APRENDIZAGEM

Constituída desde 1986 como uma empresa de consultoria em desenvolvimento

organizacional e em transportes e máquinas, a **ORGANIZAÇÃO A** evoluiu, ao longo destes 18 anos, como um grupo que atua em áreas diversas: Gestão e Administração de Transportes, Logística e Distribuição, e Consultoria. Até 1991, a **ORGANIZAÇÃO A** atuava essencialmente como empresa de consultoria, especificamente nas áreas de transportes e desenvolvimento gerencial. A partir de 1991, alguns clientes passaram a solicitar que a empresa administrasse suas áreas de transportes. O grupo cresceu comprometendo-se cada vez mais com a efetiva execução dos serviços, agregando frota, recursos gerenciais e tecnologia da informação à sua capacidade de reflexão e inovação. Em 1996, fruto de um trabalho de consultoria, a empresa resolveu comprar sua própria frota de ônibus e montou uma garagem para operar, manter e gerenciar essa frota.

Com a ampliação do foco de trabalho da **ORGANIZAÇÃO A**, ampliou-se, também, o tamanho da empresa. A matriz do grupo está localizada em Salvador e existem hoje 10 filiais nas seguintes localidades: Ilhéus, Itabuna, Vitória da Conquista e Feira de Santana, no interior da Bahia, e em Aracajú, Maceió, Recife, Caruaru, João Pessoa e Rio Grande do Norte.

Em Salvador, além da matriz, a empresa atua em dois Centros de Distribuição: um localizado no bairro do Comércio e outro localizado na rodovia BR 324. Durante toda a história, um dos principais pilares do desenvolvimento da **ORGANIZAÇÃO A** foi a construção de relações fortes com seus clientes.

3.1.1.1. UNIDADES DE NEGÓCIO

O grupo é formado por três unidades de negócio, como pode ser observado no organograma geral da organização (Figura 7) com mais de 1.300 funcionários diretos:

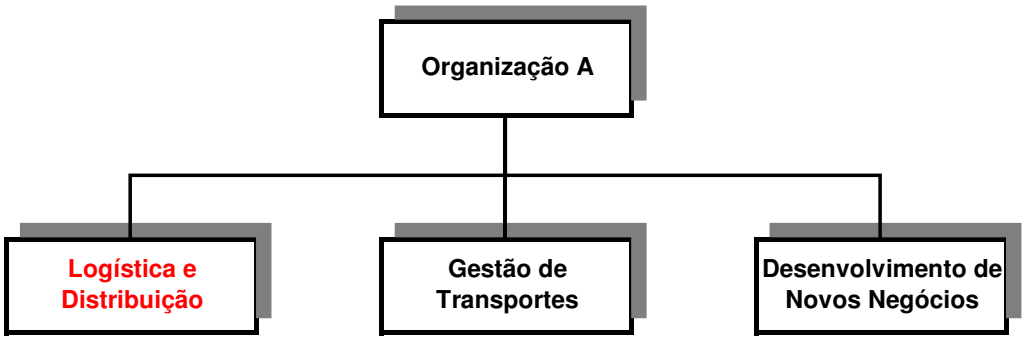

Figura 13. Organograma Geral da ORGANIZAÇÃO A

I. **Logística e Distribuição**: tem como foco a atuação na cadeia logística dos seus clientes, com ênfase especial na distribuição urbana e na logística integrada. Em particular atua como operador logístico de uma grande empresa de bebidas em cinco estados.

II. **Gestão de Transportes**: é voltada ao transporte dos funcionários de fábricas, basicamente nos pólos industriais de Aratu e Camaçari na Bahia, além de atuar na área de turismo.Transporta grande parte dos cerca de 23 mil profissionais que trabalham nas 60 indústrias que formam o complexo de empresas petroquímicas projetado na cidade de Camaçari, que fica a 50 quilômetros de Salvador.

III. **Desenvolvimento de Novos Negócios**: antiga unidade de consultoria tem hoje como principal foco a busca de novos produtos/serviços e clientes. Além disso, atua na área de treinamento empresarial, utilizando métodos para definir estratégias e implantar processos de mudança organizacional que tragam resultados para seus clientes.

Atualmente, a **ORGANIZAÇÃO A** tem em seu quadro 1.353 profissionais com a seguinte composição (Figura 14):

- 1.296 na diretoria de operações
- 5 na diretoria de desenvolvimento de novos negócios
- 30 na diretoria de apoio
- 22 estagiários

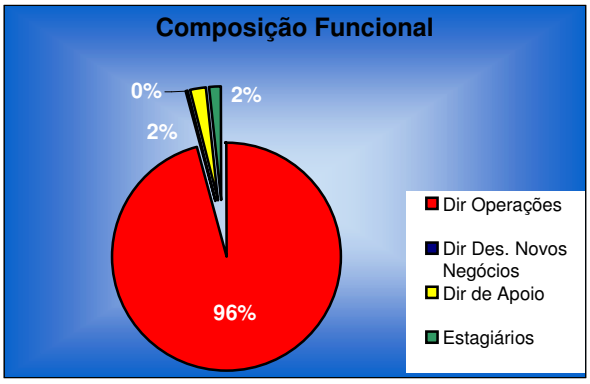

Figura 14. Composição funcional da ORGANIZAÇÃO A

3.1.1.2. MISSÃO, VALORES, POLÍTICA DA QUALIDADE E POLÍTICA DE SAÚDE, SEGURANÇA E MEIO AMBIENTE DA **ORGANIZAÇÃO A**

3.1.1.2.1. MISSÃO

Atingir com tecnologia, criatividade e ética, resultados pactuados com nossos parceiros externos e internos, proporcionando de maneira durável satisfação e crescimento dos envolvidos.

3.1.1.2.2. VALORES

Seus valores são:

- O nosso comprometimento com a satisfação das necessidades do cliente deve gerar resultados que superem suas expectativas, revestindo-se do mais alto grau de qualidade, criatividade e pesquisa técnica.

- A busca do estabelecimento de parcerias duráveis externas e internas é nosso fator de sucesso.

- Uma relação de parceria deve ser pautada em confiabilidade, credibilidade e respeito aos valores éticos, possibilitando crescimento contínuo.

- A viabilidade de nossas soluções técnicas exigem humildade e respeito à cultura, experiências e conhecimentos do parceiro externo.

- Nosso resultado só é obtido através do atendimento das necessidades dos clientes.

- A nossa força provém de um espírito de equipe construído em cima de uma relação igualitária onde prevalecem confiança, solidariedade, justiça e a busca conjunta do progresso técnico.

- A realização profissional e pessoal conduz ao crescimento e melhoria da qualidade de vida dos nossos parceiros.

- A nossa perpetuação provém do crescimento e fortalecimento da nossa imagem e do re-investimento na nossa própria empresa.

- O comprometimento com os resultados, qualidade, preço competitivo e interação tecnológica são nossas vantagens diferenciais.

3.1.1.2.3. POLÍTICA DA QUALIDADE

- Proporcionar de maneira criativa, ética e durável a satisfação do cliente;
- Buscar continuamente o desenvolvimento tecnológico e a capacitação de parceiros internos e externos;
- Harmonizar as atividades exercidas com a preservação do meio ambiente e segurança dos envolvidos;
- Garantir a rentabilidade dos serviços executados, permitindo a melhoria da qualidade de vida dos empregados e o crescimento harmônico da empresa.

3.1.1.2.4. POLÍTICA DE SAÚDE, SEGURANÇA E MEIO AMBIENTE

"Harmonizar as atividades exercidas com a preservação do meio ambiente, saúde e segurança dos envolvidos".

Para o cumprimento desta política a organização se compromete com os seguintes princípios:

- Cumprir a legislação específica de Saúde, Segurança e Meio Ambiente;
- Priorizar a segurança do trabalho e a integridade física dos colaboradores na execução das atividades;
- Adotar enfoque preventivo para evitar que colaboradores e a comunidade sejam expostos a riscos de acidentes;
- Promover em todos os níveis hierárquicos a conscientização desta política.

3.1.1.3. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A estrutura administrativa da Empresa está hoje assim organizada:

- Diretor Presidente
    - Diretoria Administrativa Financeira (Apoio)
    - **Diretoria de Operações**
    - Diretoria de Desenvolvimento de Novos Produtos
    - Tecnologia

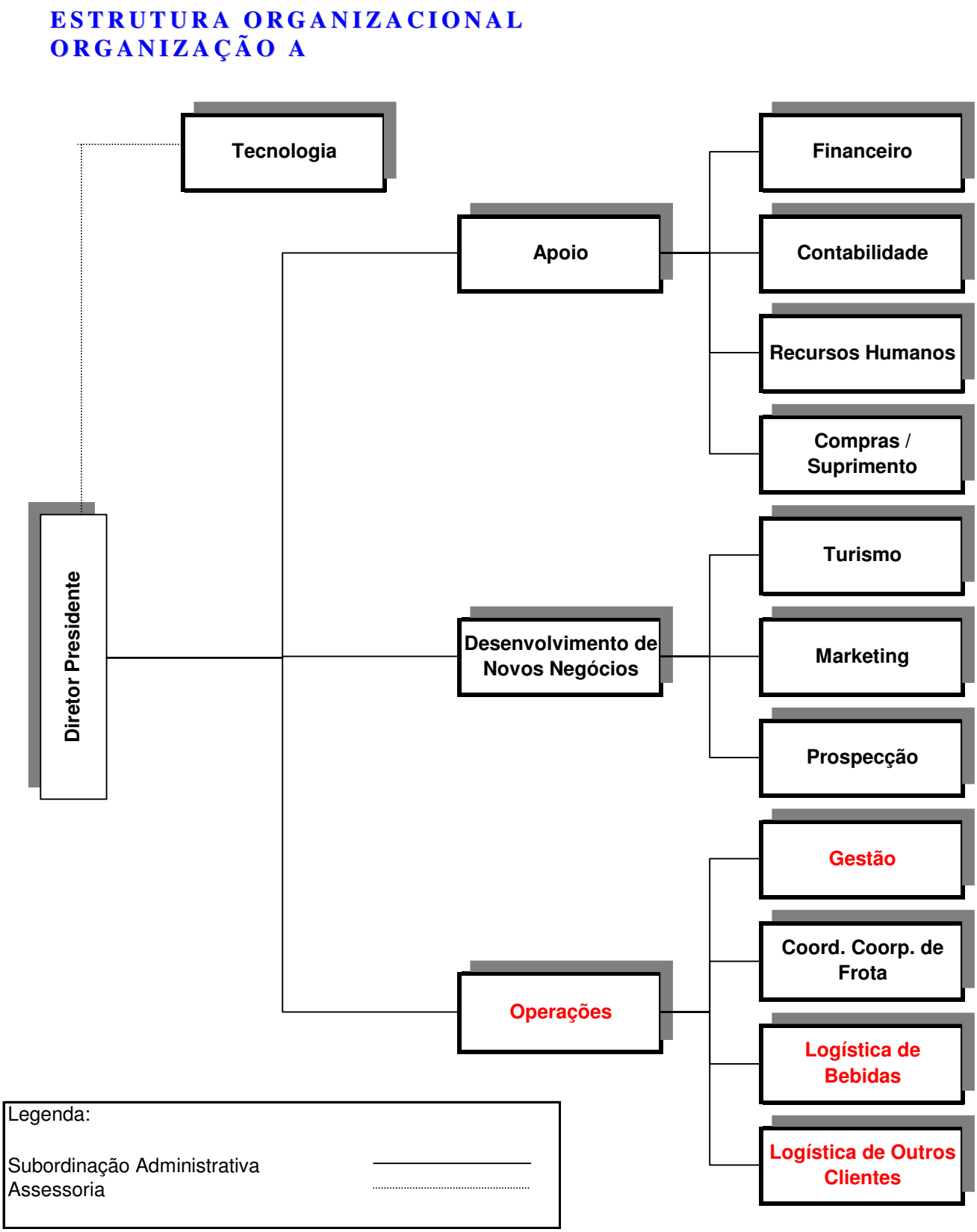

Figura 15. Estrutura Organizacional da ORGANIZAÇÃO A

3.1.1.4. FOCO DO ESTUDO DE CASO: UNIDADE DE OPERAÇÕES DA **ORGANIZAÇÃO A**

A Unidade de Operações é composta por quatro sub-unidades: a de logística de bebidas, a de logística de outros clientes, a gestão de transportes e a coordenação coorporativa de frota. Nessa pesquisa, analisaremos apenas as três primeiras. A escolha por estudar essa Unidade foi feita após observarmos que todo o processo de crescimento acentuado, modernização nos processos e na gestão vivido pela empresa a tem como principal alavancadora.

Esta unidade foi criada em 1997 devido ao crescimento significativo da demanda de serviços voltados para as atividades de logística nas grandes indústrias – administração de armazéns, controle de estoques, serviços de expedição, gestão da logística de transportes e gerenciamento das informações envolvidas na cadeia de suprimentos – aliando a experiência e o conhecimento, acumulados em 12 anos de consultoria e gestão de serviços, ao dinamismo e entusiasmo próprios das empresas jovens. Esta unidade cresceu rapidamente e, com apenas sete anos de vida, conta com frota total de 317 caminhões próprios e mais de 100 agregados (caminhões de terceiros que prestam serviço à empresa), além de mais de 1.000 colaboradores diretos e mais de 300 terceirizados. Seu foco de atuação é a distribuição urbana e logística integrada de clientes que são grandes fabricantes e distribuidores de alimentos. Seus caminhões circulam por Salvador, Aracaju, Maceió, Caruaru, Ilhéus, Vitória da Conquista, Itabuna, Feira de Santana, Rio Grande do Norte, João Pessoa e Recife. Nos últimos anos, ocorreu um crescimento significativo da demanda de serviços ligados à logística das grandes indústrias: administração de armazéns, controle de estoques, serviços de expedição, gestão da logística de transportes e gerenciamento das informações; e esse crescimento teve reflexos diretos na expansão da frota da **ORGANIZAÇÃO A**, que aposta em um crescimento ainda maior nos próximos anos. Ao incorporar os objetivos de seus clientes e superar expectativas, a **ORGANIZAÇÃO A** conquista cada vez mais espaço no mercado de logística do Brasil.

A estrutura desta unidade de negócios é:

- Escritórios e garagens em Salvador, Ilhéus, Itabuna, Vitória da Conquista, Feira de Santana, Maceió, Aracaju, Recife, Caruaru e Rio Grande do Norte;
- Frota de 317 caminhões próprios e 100 agregados, variando de 8t a 27t de capacidade líquida;
- Idade média da frota de 4,2 anos;
- 6 empilhadeiras próprias;
- Galpão coberto de 800 m^2, utilizado em operações de *crossdocking* para as grandes indústrias de bebidas, em Salvador.

Como algumas ações que exemplificam o papel da Unidade de Operações no processo de crescimento, modernização e gestão vivido pela empresa, podemos citar:

- Operação da distribuição de uma fabricante de sorvetes nos estados do Rio Grande do Norte e na Bahia e de uma fabricante de bebidas nos estados da Bahia, Pernambuco, Alagoas e Sergipe.

- Treinamentos constantes com a equipe de distribuição e implantação de vários planos de incentivo, visando qualificar a equipe e uma maior agilidade na operação de entrega.

- Êxito no desafio de distribuir bebidas com um alto padrão de qualidade, atendendo cerca de 11.000 clientes, no período do verão, momento em que o consumo aumenta significativamente.

- Consecução pelo Centro de Distribuição Direta – CDD de Salvador do primeiro lugar no Programa de Excelência do Cliente, que avalia principalmente as operações de venda e distribuição.

- Implantação do novo sistema de planejamento e controle de manutenção que diminuiu os níveis de deficiências operacionais e os colocou dentro de padrões de alta qualidade.

- Assunção de parte dos serviços de um arrojado projeto de logística de uma grande operadora de telefonia celular, abastecendo o segmento do mercado de telefonia móvel de telefones pré-pago. Além disso, foi parceira na implantação de um ambicioso projeto de logística que impôs mudanças em toda a estrutura.

- Firmou contrato para desenvolver projeto de logística integrada para uma fabricante de latas, em São Paulo, visando reduzir os custos e aumentar a eficácia da distribuição e foi contratada por uma empresa distribuidora de leite no Paraná, para realizar serviços de consultoria referente à revisão de todo o sistema logístico do cliente, envolvendo captação de leite, transferência, depósitos e distribuição. Com estas ações, a empresa passou a atuar e ser reconhecida nas regiões Sudeste e Sul do País, saindo de uma atuação apenas na região Nordeste.

- A diretoria de operações implanta um novo sistema de gestão integrada, objetivando racionalizar a administração da empresa, integrando o grupo, exigência natural do processo de crescimento das filiais, transmitindo informação mais transparente, ágil e acessível, burocracia mais leve, dados mais confiáveis e maior envolvimento de todos na gestão da empresa.

- A empresa qualifica seus serviços para agenciar fretes, atendendo empresas da região como uma transportadora tradicional.

- Conquista do Prêmio Desempenho, premiação de grande destaque para as empresas do segmento de Transporte e Logística. Trata-se da classificação como 2ª melhor empresa na categoria "Fretamento e Turismo" no Brasil.

O quadro funcional atual da Unidade de Operações é composto por (Figura 16):

- 1296 colaboradores
- 300 prestadores de serviço aproximadamente

Assim, observamos que, do total de colaboradores que atuam na organização,

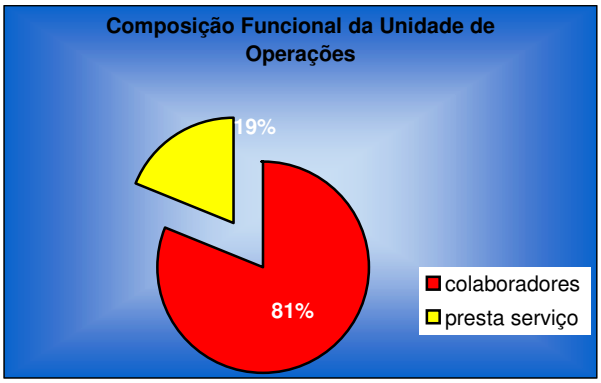

Figura 16. Composição funcional da Unidade de Operações da ORGANIZAÇÃO A

95,78% estão lotados na Unidade de Operações.

A composição por gênero do quadro da Unidade de Operações é (Figura 17):

- 1289 homens
- 7 mulheres

A idade média dos profissionais que atuam na Unidade de Operações é de 37,2 anos.

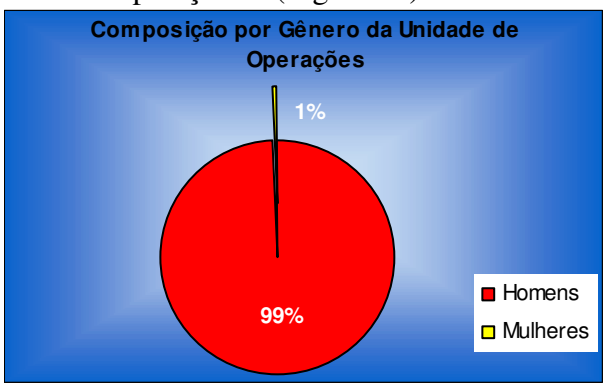

Figura 17. Composição funcional por gênero da Unidade de Operações da ORGANIZAÇÃO A

Concluímos tratar-se de uma organização de médio porte que teve como principal fator para alavancar seu desenvolvimento o crescimento significativo da demanda de serviços ligados à área de logística nos últimos anos. Percebemos que atualmente a Unidade de Operações tem 95,78% do total de colaboradores da Organização, sendo assim a maior e mais importante unidade do grupo. Essa é uma unidade onde a maioria da força de trabalho é composta por colaboradores da própria Organização, tendo apenas uma pequena parcela de prestadores de serviço. Além disso, é uma unidade eminentemente masculina, fator que analisamos dever-se ao fato de que na sua maioria os trabalhadores dessa unidade são motoristas e essa ainda é uma profissão muito masculina.

3.1.2. O ESTUDO DE CASO DA **ORGANIZAÇÃO B** E SUA HISTÓRIA DE APRENDIZAGEM

A **ORGANIZAÇÃO B** é uma Autarquia municipal e a ela cabe o exercício do Poder de Polícia Administrativa do Município do Salvador no âmbito do Controle Urbanístico e Edilício[4] exercendo uma função de essencial importância para cidade.

---

[4] concernente à edificação de obras públicas; referente a edil, do latim aedile, antigo magistrado romano que se incumbia da inspeção e conservação dos edifícios públicos, atualmente função desempenhada pelo Prefeito.

Originária de vários Departamentos e Secretarias, foi criada com ao advento da Lei de Ordenamento do Uso e da Ocupação do Solo do Município. A necessidade de uma estrutura, que lhe permitisse uma maior agilidade no desempenho de suas competências e na consecução de seus objetivos, impôs à Administração Municipal a alteração da natureza jurídica do órgão, através da Lei nº 3.994 / 89, transformando-o em uma entidade da Administração Indireta, uma Autarquia, com total autonomia administrativa e financeira, vinculada à Secretaria Municipal do Planejamento, Meio Ambiente e Desenvolvimento Econômico - SEPLAM e integrante do Sistema Municipal de Planejamento.

Foi criada pela lei nº 3.994, de 29 de junho de 1989, e reorganizada pelas leis nº 4.103, de 29 de junho de 1990, 4.305, de 15 de março de 1991, 5045, de 17 de agosto de 1995 e 5.351, de 22 de janeiro de 1998. Sendo uma Autarquia vinculada à Secretaria Municipal do Planejamento, Meio Ambiente e Desenvolvimento Econômico, está dotada de personalidade jurídica de direito público, autonomia administrativa e financeira, tem patrimônio próprio, bem como sede e foro na cidade do Salvador, estado da Bahia. Esta autonomia faz com que o órgão se preocupe com a geração da sua renda.

Com regimento próprio, tem por finalidade exercer a função de supervisionar, acompanhar, fiscalizar e planejar o cumprimento das normas relativas ao ordenamento do uso e ocupação do solo do Município de Salvador e a ela compete:

- promover análises prévias;
- analisar e emitir parecer técnico nos projetos de empreendimento;
- emitir alvarás de licença e de autorização para empreendimentos e veiculação de publicidade;
- emitir termo de viabilidade de localização de atividade;
- emitir alvarás de autorização para erradicação corte e poda de árvores em casos de licenciamento de empreendimento;
- emitir alvarás de conclusão de obras para empreendimentos licenciados;
- licenciar e fiscalizar obras e serviços em vias e logradouros públicos;
- fiscalizar a execução de empreendimentos no âmbito do Município;

- fiscalizar o exercício de atividade e a veiculação de publicidade no âmbito do Município;
- fiscalizar as áreas de domínio público e bens dominiais do Município;
- fiscalizar o cumprimento da legislação referente à preservação e à defesa do meio ambiente;
- emitir notificações, convites e autos de infração;
- promover embargo, interdição e demolição de empreendimentos em desacordo com a legislação, bem como apreender material e equipamentos irregulares;
- promover o embargo de atividades econômicas, bem como apreender material e equipamentos de engenhos de publicidade, em desacordo com a legislação;
- propor, apoiar e participar de modificações e atualizações das normas legais e edilícias, no âmbito do Município;
- participar, através de processos georeferenciados, da integração de cadastros no âmbito da sua competência.

Atualmente, a **ORGANIZAÇÃO B** tem em seu quadro 683 profissionais com a seguinte composição (Figura 18):

- 341 servidores
- 237 terceiros
- 56 estagiários
- 11 profissionais sem vínculo (cargos comissionados)
- 33 profissionais a disposição
- 5 menores aprendizes

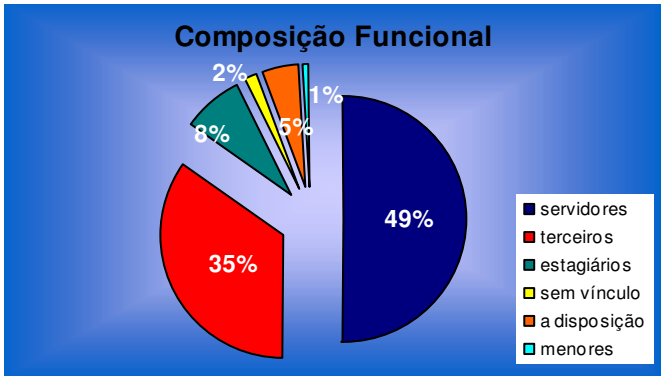

Figura 18. Composição funcional da ORGANIZAÇÃO B

A Autarquia é integrante da administração descentralizada, com autonomia administrativa e financeira, e nela é sentida uma preocupação em gerar sua própria receita, que tem como principais origens processos nas áreas de publicidade, empreendimentos e autos na área de atividades.

3.1.2.1. MISSÃO, POLÍTICA DA QUALIDADE E COMPROMISSO DA **ORGANIZAÇÃO B**

3.1.2.1.1. MISSÃO

Ordenar e controlar o uso e a ocupação do solo de Salvador, contribuindo para a melhoria do espaço urbano, oferecendo serviços de qualidade ao cidadão.

3.1.2.1.2. POLÍTICA DA QUALIDADE

Atender e orientar o cidadão, contribuindo para o controle e ordenamento do uso do solo de Salvador, buscando a melhoria contínua da eficácia do Sistema de Gestão da Qualidade.

3.1.2.1.3. COMPROMISSO DA ORGANIZAÇÃO B

- Melhorar o padrão de qualidade dos serviços ofertados.
- Combater a morosidade no atendimento ao público e na tramitação dos processos.
- Tornar a fiscalização mais eficiente, dando ênfase ao aspecto educativo e preventivo em detrimento das ações coercitivas e punitivas.
- Acentuar a credibilidade da Autarquia, dos seus parceiros e do cidadão soteropolitano.
- Descentralizar ao máximo o atendimento ao público e tornar transparente suas ações internas, sendo uma organização sempre voltada para resultados e comprometida com o desenvolvimento de Salvador.

3.1.2.2. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A estrutura administrativa da Autarquia (Figura 19), que deverá ser permanentemente revisada para adequar-se às novas funções que venham a ser incorporadas e às necessidades da comunidade, está hoje assim organizada:

- Conselho de Administração
- Superintendência Executiva
    - Gabinete da Superintendência
    - Assessoria Técnica
    - Assessoria Jurídica
    - Gerência de Análise e Licenciamento de Empreendimentos
    - Gerência de Análise e Licenciamento de Atividade e Publicidade
    - Gerência de Fiscalização Ambiental
    - Gerência de Fiscalização Urbanística e Segurança
    - **Gerência de Informações e Sistemas**
    - Gerência Administrativa e Financeira

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL
ORGANIZAÇÃO B

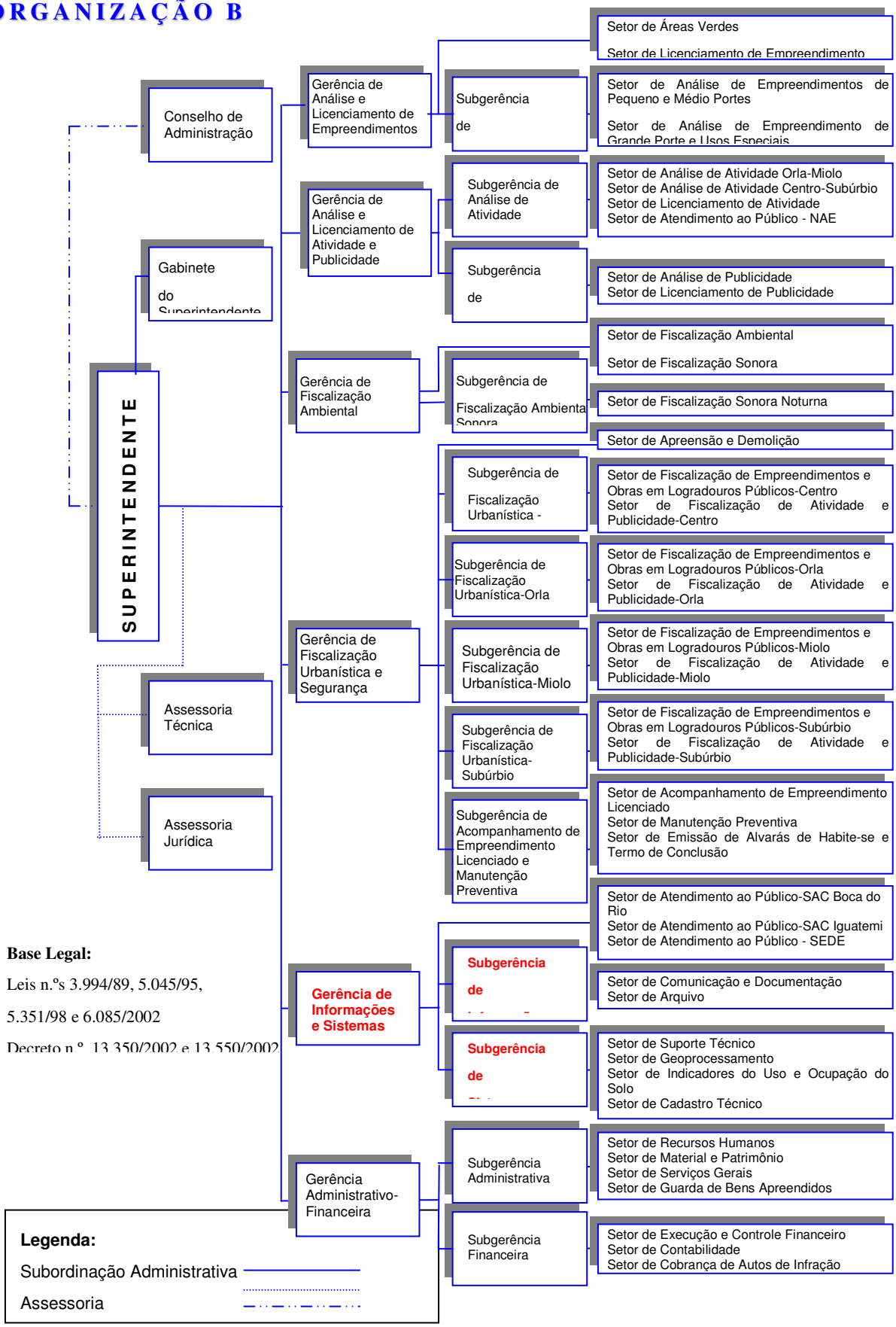

Figura 19. Estrutura Organizacional da ORGANIZAÇÃO B

3.1.2.3. FOCO DO ESTUDO DE CASO: GERÊNCIA DE INFORMAÇÕES E SISTEMAS (GERIN) DA **ORGANIZAÇÃO B**

Esta gerência é composta por duas subgerências: a de Informações e de Sistemas, e a dos Setores de Atendimento ao Público dos SACs Boca do Rio, Iguatemi e Sede. A escolha por estudar essa Gerência foi feita após observarmos que todo o processo de modernização e geração de controles da **ORGANIZAÇÃO B** tem como grande fomentadora a área de informações e sistemas.

Para realizar seu trabalho de atendimento ao público, trabalha em equipe com os Setores de Arquivo, de Geoprocessamento, de Indicadores do Uso e Ocupação do Solo e de Cadastro Técnico. Também tem uma atuação direta com a Ouvidoria e foi o setor responsável pela certificação da Autarquia na Norma ISO 9002.

A Gerência de Informações e Sistemas tem por finalidade coordenar e executar a produção, análise e divulgação de informações, manter e atualizar o acervo técnico e documental, elaborar publicações, receber e analisar petições e documentos e orientar o público quanto aos serviços prestados pela Autarquia.

Como algumas ações que exemplificam o papel da GERIN no processo de modernização e geração de controles, podemos citar:

- Implantação do código de barras o que possibilitou o gerenciamento de cobrança das taxas relativas aos serviços da Autarquia e a baixa automática do Documento de Arrecadação Municipal - DAM quitado, além do fato de o requerente passar a ter a comodidade da emissão do DAM em quiosques de auto-atendimento e a possibilidade de escolher a agência da rede bancária conveniada em que efetivará o pagamento.

- Aperfeiçoamento do Sistema de Protocolo e Gerenciamento de Documentos – SPGD, implantado na organização, proporcionando um melhor gerenciamento da informação e maior retorno aos anseios da população.

- Redução do tempo de espera da Central de Atendimento para, no máximo, 20 minutos e duplicação do número de atendimentos que passou para uma média de 500 pessoas por dia.

- Ampliação dos serviços oferecidos nos postos da Autarquia, nos SACs Boca do Rio e Iguatemi, e a instalação do site, realizando constantes atualizações e implementação de novos serviços via internet.

- Desenvolvimento e implantação do sistema informatizado de controle de poluição ambiental, possibilitando o acompanhamento das ações pelo denunciante, através do número de controle da reclamação.

- Desenvolvimento de módulos para a internet que possibilitaram a implantação do agendamento de serviços de atendimento com hora marcada.

- Desenvolvimento, implantação e treinamento dos usuários no módulo de autos de infração, parte integrante do sistema de controle de ações fiscais, incluindo-se a rotina de parcelamento automático de débitos, além de redefinição de rotina para melhorar o gerenciamento dos processos e os recursos deles decorrentes.

- Implantação do sistema informatizado para emissão da Análise de Orientação Prévia – AOP, objetivando a racionalização e a simplificação dos procedimentos, através da descentralização da análise e delegação de competência, reduzindo o tempo de sua concessão para, em média, 72 horas.

- Implementação do projeto piloto para visualização, através de consulta ao SPGD das informações digitalizadas dos processos sob a guarda do Setor de Arquivo.

- Desenvolvimento da Central de Atendimento que tem tornado mais ágil o acesso aos serviços da organização, evitando uma série de transtornos aos usuários internos e externos.

Apesar de ainda encontrar-se em fase de consolidação, pois sua criação é muito recente, a GERIN tem desenvolvido um trabalho consistente junto ao público usuário, informando-o e orientando-o sobre os serviços prestados pela Autarquia.

Esta área é a responsável pelos setores de atendimento direto ao cidadão e pelo desenvolvimento de ferramentas de micro informática que permitem a modernização e a agilização do processo de atendimento.

O quadro funcional atual da GERIN é composto por (Figura 20):

- 26 servidores
- 37 terceiros

Assim, observamos que, do total de profissionais que atuam na organização, 9,22% estão lotados na GERIN

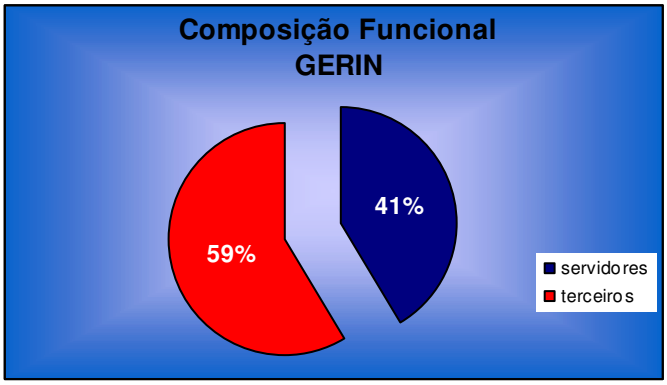

Figura 20. Composição funcional da GERIN da ORGANIZAÇÃO B

Além dos profissionais lotados na GERIN, também atuam no atendimento ao cidadão profissionais de outros setores, totalizando 77 pessoas com a seguinte composição por gênero (Figura 21):

- 55 mulheres
- 22 homens

Apesar de não termos obtidos os dados relativos à idade média dos profissionais que atuam na GERIN, observamos que a maioria está na faixa de idade entre 18 e 30 anos.

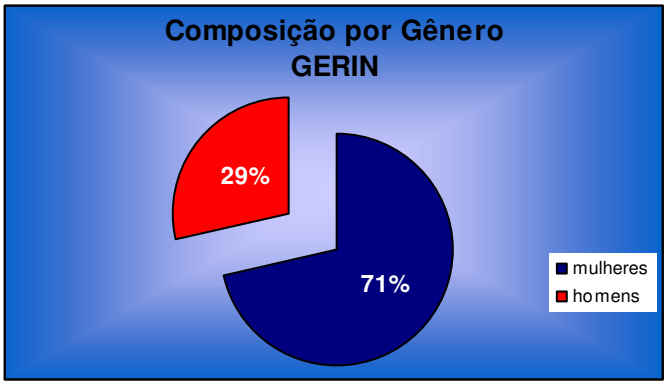

Figura 21. Composição funcional por gênero da Unidade de Operações da ORGANIZAÇÃO B

Nos últimos anos, a GERIN desenvolveu vários sistemas informatizados para agilizar e modernizar o atendimento ao cidadão. Através da pagina da **ORGANIZAÇÃO B** na internet, cuja atualização constante é feita pela GERIN, o cidadão já pode ter acesso a

quase todos os serviços oferecidos pela Autarquia, além de poder ter acesso à Ouvidoria.

A Ouvidoria, por exemplo, segundo entrevista que realizamos com um dos Ouvidores, foi incrementada no ano de 2004 para apoiar no processo de qualidade para a certificação da Autarquia pela ISO 9002, processo que também é de responsabilidade da GERIN.

Concluímos tratar-se de uma gerência que para realizar suas atividades é auxiliada por colaboradores de diversas outras gerências. É por intermédio dela que é dada entrada a todas as solicitações dos cidadãos, por agregar a Central de Atendimento. Dessa forma é principalmente pela qualidade do atendimento recebido pelo cidadão nessa gerência que ele forma uma imagem da Autarquia e, muitas vezes, como ele qualifica todo o atendimento recebido no setor público municipal. É uma gerência criada a pouco tempo com a finalidade de rever processos e procedimentos, além de informatizar a Autarquia, buscando assim prestar um atendimento com maior qualidade para a população. Percebemos que a GERIN tem apenas 9,22% do total de colaboradores da Organização. Essa é uma gerência onde a maioria da força de trabalho é composta por prestadores de serviço terceirizados e é eminentemente feminina.

3.2. ANÁLISE DOS ÚLTIMOS CINCO ANOS DAS ORGANIZAÇÕES ESTUDADAS

Nesta seção, buscamos fazer uma descrição da evolução das organizações nos últimos cinco anos o que pode caracterizá-las como organizações que estão em permanente processo de mudança e aprendizagem.

3.2.1. DESCRIÇÃO DA ORGANIZAÇÃO A

A **ORGANIZAÇÃO A** vem passando por um contínuo processo de crescimento. Pela análise documental, observação participante e entrevistas com colaboradores da organização, constatamos que ocorreu uma reestruturação organizacional; passaram a ser feitas reuniões periódicas, visando ao acompanhamento e ao cumprimento das metas estabelecidas; foi implantada a filosofia do Planejamento Estratégico e foram

aprimorados seus procedimentos, refletindo positivamente no seu principal foco – atingir resultados pactuados com seus clientes externos e internos.

3.2.2. DESCRIÇÃO DA ORGANIZAÇÃO B

A **ORGANIZAÇÃO B** vem passando por um processo de modernização e desburocratização. Pela análise documental, observação participante e entrevistas com colaboradores da organização, constatamos que ocorreu uma reestruturação gerencial; passaram a ser feitas reuniões semanais visando ao acompanhamento e ao cumprimento das metas estabelecidas; e foi implantado um novo Regimento Interno que alterou seus procedimentos, refletindo positivamente no seu foco principal - o cidadão. Também está sendo realizada avaliação de pessoal por área, objetivando a adequação e a capacitação dos mesmos a este novo momento da Organização. Vem sendo buscada uma descentralização administrativa com o objetivo de melhorar o atendimento ao cidadão.

Desde 1997, que pode ser observado, nos relatórios de planejamento estratégico da organização, uma preocupação com a melhoria do seu desempenho, através da busca de ações, como:

- Implementação da nova estrutura administrativa e operacional por meio do novo Regimento Interno
- Implementação do Plano de Informática
- Construção do Edifício Sede
- Redimensionamento e capacitação do quadro funcional
- Terceirização de serviços das áreas meio
- Descentralização das ações por meio da seleção e da implementação de serviços prestados pela organização no SAC e da sua participação no balcão – grupo de viabilidade e aprovação de projetos
- Atualização e consolidação da legislação urbanística e edilícia por meio da revisão dos diplomas legais e da consolidação da legislação complementar

Adiante, iremos detalhar os principais avanços obtidos pelas Organizações, nestes últimos cinco anos. As categorias utilizadas para essa descrição foram: Ações de Campo, Ações Internas, Desenvolvimento de Novas Tecnologias e Modernização e

Participação em Eventos e Prêmios. Essas categorias incluem, dentre outras, inovações institucionais ocorridas; melhorias no sistema de informação; inovações de serviço, de processo e gerenciais. Usaremos a ordem cronológica para melhor delimitarmos as mudanças estratégicas ocorridas:

- AÇÕES DE CAMPO

	ORGANIZAÇÃO A	**ORGANIZAÇÃO B**
1999	Passa-se a prever com bastante acerto os volumes diários de vendas de bebidas o que permite planejar, de forma efetiva, a distribuição do produto.	Integração da organização ao SAC, posto da Boca do Rio, com protocolamento de todos os serviços e com expedição de liberação de alvarás.
2000	Atuação em um Projeto de Distribuição Direta de Bebidas, diagnosticando os problemas e buscando estruturar a equipe para um aumento de 50% nas vendas. Alcance da meta de uniformidade da curva semanal de entrega de bebidas o que permite a equipe reger o mercado, aumentando a produtividade, diminuindo os prejuízos e implantando definitivamente uma nova rotina de trabalho mais eficiente. Aquisição de quatro carretas especiais - tipo bi-trem. Realização de um trabalho de consultoria para organizar o armazém e expedição de um grande grupo baiano de fabricação de polpas de fruta.	Triplica o número de linhas telefônicas do serviço Disque Denúncia de Poluição Ambiental, contribuindo, dessa forma, para o crescimento em mais de 230% das ações de vistorias de controle ambiental realizadas neste ano. Intensificação da conscientização da população quanto aos seus direitos e deveres relativos ao uso do solo e proteção ambiental, desenvolvendo ações fiscais de caráter preventivo com a distribuição de comunicados e notificações educativas e elucidativas sobre a legislação vigente. A Central de Atendimento passou a funcionar em dois turnos das 09:00 às 17:00, ininterruptamente, de segunda a sexta-feira, com o horário do posto bancário sendo ampliado em mais uma hora. Realização de ações fiscais de combate à proliferação da veiculação de publicidade irregular em toda a cidade.

2001	É vencido o desafio de distribuir bebidas com um alto padrão de qualidade, atendendo cerca de 11.000 clientes no período do verão, momento em que o consumo aumenta Algumas rotinas diárias de carregamento são alteradas, visando agilizar a operação. O Centro de Distribuição Direta – CDD de Salvador ficou em primeiro lugar no Programa de Excelência do Cliente. Prestação de serviços para um grupo de fabricação de polpas de frutas, assumindo a distribuição a partir de dezembro. Operação da distribuição direta em Recife de um grande fabricante de bebidas. Assunção de parte dos serviços de um arrojado projeto de logística de uma grande operadora de telefonia celular. Renovação da frota de caminhões com a compra de 37 veículos novos. A distribuição em Salvador e Aracaju passou a ser feita a partir de depósitos ao invés das fábricas, para reduzir a sobrecarga e a jornada de trabalho. É firmado contrato para desenvolver projeto de logística integrada de uma grande companhia fabricante de latas, visando reduzir os custos e aumentar a eficácia da distribuição por meio de uma gestão de transporte centralizada que visualiza todo o processo e racionalizá-o. Início da gestão de transporte de pessoal de uma grande empresa fabricante de dióxido de titânio Operação com frota própria do Pool VI, que congrega várias empresas do Pólo Petroquímico de Camaçari e de uma empresa que fabrica equipamentos e sistemas automotivos, localizada no Centro Industrial de Aratu - CIA.	Intensificação das ações fiscais, objetivando a recuperação de áreas públicas ocupadas indevidamente, devolvendo-as para o uso da população. Participação no planejamento para o carnaval 2001 e nas operações do pré-carnaval e festas populares. Intensificação das ações ficais de combate, a poluição sonora em níveis não permitidos em locais não licenciados através da implantação e atualização do sistema informatizado de controle da poluição ambiental. Discussão de toda a estrutura de funcionamento e instalação do Grupo de Trabalho e Permissão de Uso de Logradouros Públicos e Obras de Arte Especiais do Município. Desenvolvimento, implantação e treinamento dos usuários no módulo de autos de infração além de redefinição de rotina que possibilite melhor gerenciamento dos processos e dos recursos deles decorrentes. Ampliação dos serviços oferecidos nos postos da Organização, SACs Boca do Rio e Iguatemi e realização de atualizações e implantação de novos serviços no site. Desenvolvimento e implantação do sistema de administração de veículos da Organização. Normalização e simplificação dos procedimentos, desenvolvimento e implantação de Sistemas de Controle de Licenciamento e Reparos Gerais no âmbito da organização. Desenvolvimento de sistemas que permitem a análise eletrônica de processos relativos ao licenciamento de equipamentos. Elaboração das normas e procedimentos de emissão da Análise de Orientação

2001 cont.	Atuação em todo Brasil fazendo transporte de cargas em caminhões baú e sider. Distribuição dos produtos de uma grande fabricante nacional de sorvetes contando com 30 operadores e com uma frota de 15 caminhões.	Previa - AOP de parâmetros de forma automatizada, objetivando a racionalização e simplificação dos procedimentos através da descentralização da análise e delegação de competência, reduzindo o tempo de sua concessão para em média 72 horas. Intensificação da descentralização em que os postos dos SACs Boca do Rio e Iguatemi juntos atenderam 58,54% a mais de pessoas que em 2000. A comissão de julgamento examinou e julgou 7.393 autos gerando uma receita efetiva que representa 2,45% da arrecadação do órgão.
2002	Início de dois contratos com uma fabricante de equipamentos e sistemas automotivos, localizada no CIA - um de fretamento de pessoal e outro de administração e operação de veículos leves. Em junho iniciaram dois novos contatos: um com uma empresa petroquímica e outro com uma grande fabricante de bebidas para gestão dos seus serviços de transporte. Em julho iniciou com uma empresa de tratamento de resíduos industriais serviços de operação de veículos leves e dos ônibus de propriedades da mesma. Após apresentação de diagnóstico inicial, foi contratada por uma grande empresa distribuidora de leite no Paraná para realizar serviços de consultoria referente à revisão de todo o seu sistema logístico, envolvendo captação de leite, transferência, depósitos e distribuição.	Realização de ações fiscais de combate a proliferação da veiculação de publicidades irregulares em toda a cidade evitando a descaracterização de valores paisagísticos e culturais de diversos pontos de Salvador. Intensificação da fiscalização preventiva voltada para dinamizar as ações de campo, proporcionando maior rapidez nos deslocamentos, identificação das irregularidades, registro imediato do fato fiscalizado, adotando as medidas fiscais compatíveis. A CAC realizou o protocolamento de processos 3,8% maior que no ano anterior. A Comissão de Julgamento examinou e julgou os autos que lhes foram apresentados gerando uma receita efetiva que representa 5,35% da arrecadação total do órgão, incremento na ordem de 140,82% em relação ao ano.
2003	Início da gestão de transporte de pessoal: • para uma refinaria em Salvador • para uma empresa petroquímica	

➢ AÇÕES INTERNAS

	ORGANIZAÇÃO A	ORGANIZAÇÃO B
1999	Ano de estabilização para que a empresa pudesse se estruturar frente ao crescimento que ocorreu no ano anterior e para que pudesse solidificar suas estruturas frente aos novos desafios traçados a partir de 2000.	A nova sede foi reformada, foi implantado o programa de modernização, ocorreu a ampliação do número de equipamentos de informática e do número de atendentes na CAC.
2000	Visando uma maior agilidade na operação de entrega do verão de 2001 passam a ocorrer treinamentos constantes com a equipe de distribuição e a implantação de vários planos de incentivo. Buscando uma gestão participativa e maior comprometimento os colaboradores, passam a participar cada vez mais dos processos de decisão da empresa. Passa a ser aplicada em todas as unidades da empresa a Pesquisa de Clima. Os dados são coletados em novembro e, a partir deste ano, a pesquisa passa a ser feita anualmente, o que permite avaliar a evolução de cada variável de clima, comparando a pontuação obtida ano a ano. Os resultados são amplamente divulgados para todas unidades em janeiro do ano subseqüente à aplicação. O relatório final fornece dados necessários à elaboração de um plano de ação que sinalize ações para tratar os pontos críticos.	Ano caracterizado pela continuidade dos esforços e pela requalificação dos serviços prestados. Entre as muitas realizações, destacam-se as inerentes ao processo de modernização e descentralização no atendimento ao cidadão: • Criação de instrumentos institucionais, objetivando um melhor desempenho no controle do uso do solo e da poluição visual e ambiental. • Criação da Ouvidoria, oferecendo um meio institucional de proteção aos direitos dos cidadãos. • Concepção e implantação do sistema de controle e gerenciamento da arrecadação, gerando o DAM com códigos de barras e em formulário unificado, expandindo sua utilização aos diversos setores e unidades, e ampliando a rede bancária conveniada.
2001	Certificação da empresa pela ISO 9001:2000 Implantação do programa Telecurso 1º grau em parceria com o sistema SEST/SENAT para elevação do nível de escolaridade dos colaboradores da empresa. Participaram do programa 44 motoristas e mecânicos. Início de um trabalho de desenvolvimento organizacional, envolvendo os aspectos de relacionamento com o mercado, estrutura organizacional e práticas de gestão, buscando atingir níveis cada vez maiores de satisfação dos atuais clientes.	Elaboração das normas e procedimentos de recepção e vigilância que regulamentam o trânsito de pessoas e veículos nas dependências da organização. Revisão do regimento interno com redefinição de competências e do quadro de cargos e funções da Autarquia. Elaboração do planejamento estratégico da Autarquia destinado a todos os servidores que ocupam cargos de confiança, objetivando a definição de ações estratégicas e das metas setoriais que viabilizem a consecução das primeiras.
2002	Criação da unidade de Marketing da empresa para abarcar todo o conjunto de negócios do Grupo.	Adequação do sistema de controle de pessoal às reais necessidades do setor de Recursos Humanos decorrente da implantação do novo Plano de Cargos e

2002 cont.	Implantação de um novo sistema de gestão integrada com o objetivo de racionalizar a administração da empresa, buscando integrar o grupo. Promoção de uma reestruturação na área administrativa, que ficou assim estruturada: • Terceirização da área de informática • Criação de quadro gerências: Fiscal, Administração, Tesouraria e Recursos Humanos.	Salários. Revisão e atualização do catálogo de serviços municipais referentes às áreas de competência da Autarquia. Elaboração do projeto técnico, desenvolvimento e implantação do sistema de apoio do registro de ocorrências do carnaval 2002, objetivando informatizar os postos de apoio e a gestão da informação em tempo real.
2003	Ocorre uma reestruturação organizacional e a empresa passa a contar com três diretorias: de Operações, de Apoio e de Desenvolvimento de Novos Produtos. Atualização do Planejamento Estratégico, ficando definido que o objetivo da empresa é: *definir estrutura operacional qualificada para atender às necessidades de prospecção comercial de consultoria e gestão de processos, buscando alianças estratégicas que potencializem sua atuação no mercado e o aumento de rentabilidade*. Criação do Programa de Primeiro Estágio, direcionado aos filhos dos colaboradores da empresa. Implantação do Programa Diálogo Semanal de Segurança com o objetivo de reduzir o número de atos inseguros e a freqüência de acidentes, buscar a conscientização por meio de divulgação de informações sobre Saúde, Segurança e Meio Ambiente e relatar acidentes e incidentes ocorridos ou prováveis, evidenciando o comprometimento e exercitando a participação dos colaboradores na preservação da saúde e da integridade física. A empresa muda para sua nova sede. O novo espaço representa um ganho para o deslocamento ocioso dos ônibus, para a logística da garagem, uma área maior para a administração, sem contar com as vantagens	Concepção, desenvolvimento e implantação do sistema de cadastro de ações fiscais, visando a suprir as necessidades da gerência de fiscalização, controle e tabulação da produtividade do pessoal.

2003 cont.	da localização, mais próxima do centro da cidade. Contratação de uma Assessoria de Comunicação como forma de unificar a comunicação empresarial do Grupo. Formatura da 1º turma de funcionários no Telecurso 1º grau, iniciado em 2001 e formação das novas turmas de 1º e 2º grau. A empresa recebeu o Certificado de Cadastro do Ministério do Turismo - EMBRATUR, autorizando-a a atuar como transportadora turística em todos os estados do país.	

➢ DESENVOLVIMENTO DE NOVAS TECNOLOGIAS E MODERNIZAÇÃO

	ORGANIZAÇÃO A	ORGANIZAÇÃO B
1999	Implantação de um novo sistema de planejamento e controle de manutenção que trouxe os níveis de deficiências operacionais para padrões de alta qualidade. Reestruturação da área terceirizada de chaparia e pintura Inicio de um novo campo de atuação - gestão de transporte com frota própria.	Criação da fiscalização preventiva para dinamizar as ações de campo proporcionando maior rapidez no deslocamento, identificação de irregularidades, registro imediato do fato, fiscalizado e adoção das medidas fiscais compatíveis. Em conseqüência, ocorreram ações contundentes para o resgate de áreas do município, apossadas irregularmente. Implantação do código de barras o que possibilitou o gerenciamento de cobrança das taxas relativas aos serviços da Autarquia e a baixa automática do DAM quitado, a comodidade do requerente na sua emissão em quiosques de auto-atendimento e a possibilidade de escolher a agência da rede bancária conveniada em que efetivará o pagamento. Definição de normas técnicas especiais com vistas à reurbanização de áreas e recuperação de conjuntos habitacionais existentes.

2000		Implantação de sistemas automatizados em rede, agregando consistência e agilidade às informações. Desenvolvimento e implantação do sistema informatizado de controle de poluição ambiental, possibilitando o acompanhamento das ações pelo denunciante através do número de controle de sua reclamação.
2001	Aquisição de três modernas carretas, novidade no mercado da Bahia. As carretas fazem o transporte de uma fábrica de bebidas, no Pólo Petroquímico em Camaçari, para o Centro de Distribuição Direta - CDD em Salvador. Essas novas aquisições vêm reforçar a frota justamente no momento de alta estação quando entra em operação o Projeto Verão.	Desenvolvimento de módulos para a internet que possibilitaram a implantação do agendamento de serviços de atendimento com hora marcada. Implantação do sistema de controle de ponto com a introdução do código de barras e registro da impressão digital do servidor como elemento de identificação pessoal. Desenvolvimento do sistema informatizado para atendimento e determinação do decreto nº 12.893/2000 e 13.168/2001 relativos à permissão e ao uso de logradouros públicos e obras de arte especiais do município.
2002	Qualificação de seus serviços para agenciar fretes, atendendo empresas da região como uma transportadora tradicional.	Modernizando e descentralizando o atendimento ao cidadão ocorre a: • Concepção, desenvolvimento e implantação do sistema de licenciamento de atividades, trios elétricos, camarotes, palcos, arquibancadas, postos operacionais e praticáveis para festas populares e carnaval de 2002, permitindo a emissão de relatórios gerenciais e efetivo controle da arrecadação. • Implantação da "Distribuição Eletrônica de Processos", pioneira e experimentalmente para os técnicos do Setor de Análise de Empreendimentos. • Instituição do convite com hora marcada para o setor de empreendimentos, disciplinando e simplificando as rotinas relativas ao atendimento e resolução das pendências decorrentes da análise dos

2002 cont.		processos de licenciamento de empreendimentos. A marcação do horário pode ser efetivada através da internet, telefones ou quiosques de auto-atendimento. • Desenvolvimento e implantação do sistema de cadastro de pareceres do Setor de Cadastro Técnico. • Desenvolvimento das fichas de análise eletrônica de processos relativos a licenciamento de empreendimentos. • Implantação de normas e procedimentos de emissão da AOP de parâmetros de forma automatizada e simplificação dos procedimentos através da descentralização da análise e delegação de competências, reduzindo o tempo de sua concessão para em média 72 horas. Dessa forma, pode-se disponibilizar a AOP em meio magnético para o requerente que tenha cadastrado na Autarquia seu endereço eletrônico. • Implementação do projeto piloto para visualização, através de consulta ao SPGD das informações digitalizadas dos processos sob a guarda do Setor de Arquivo.
2003	Procurando diminuir o impacto da poluição ao meio ambiente, a empresa buscou novos equipamentos e parcerias, como a do Projeto Economizar, que trabalha na redução do consumo do diesel.	

➢ PARTICIPAÇÃO EM EVENTOS E PRÊMIOS

	ORGANIZAÇÃO A	**ORGANIZAÇÃO B**
2000	Participação na 2ª Logismat Nordeste – Feira de Logística, Movimentação, Armazenagem e Transporte de Materiais, promovida pelo IMAM. Executivos da organização ministraram curso no Simpósio de Logística.	Inscrição e apresentação do site no 7º Congresso Internacional de Internet, concorrendo ao prêmio cidadania na Internet, classificando-se entre os três melhores do país.

2000 cont.	Conquista do primeiro lugar no prêmio de segurança para empresas contratadas de uma grande empresa petroquímica.	
2002	Eleição pelo Instituto Miguel Calmon como a melhor empresa da Bahia no subsetor Transporte e Armazenagem do ano.	
2003	Promoção de um Seminário Internacional em conjunto com uma Universidade de Salvador, trazendo uma professora doutora em Urbanismo e Planejamento do Território, de uma Universidade de Paris, para o centro do debate sobre as atuais reflexões empreendidas por empresários, governantes e sociedade civil da França, em busca de desatar os nós da distribuição de produtos em malhas urbanas. Participação no 4º Salão da Logística 2003 – O Encontro da Logística na América Latina. O evento reuniu representantes do segmento de diversos estados e países da América Latina. Conquista o Prêmio Desempenho, premiação de destaque para empresas do segmento de Transporte e Logística. É classificada como 2ª melhor empresa na categoria "Fretamento e Turismo", eleita pelas revistas Transporte Moderno, Technibus e Confederação Nacional do Transporte.	

Sumarizando podemos apresentar no quadro abaixo o volume de ações empreendidas por essas duas organizações entre os anos de 1999 a 2003 com base nas categorias definidas.

AÇÕES DE CAMPO		
Ano	ORGANIZAÇÃO A	ORGANIZAÇÃO B
1999	1	1
2000	4	4
2001	13	12
2002	4	4
2003	1	0

AÇÕES INTERNAS		
Ano	ORGANIZAÇÃO A	ORGANIZAÇÃO B
1999	1	1
2000	4	3
2001	3	3
2002	3	3
2003	8	1
DESENVOLVIMENTO DE NOVAS TECNOLOGIAS E MODERNIZAÇÃO		
Ano	ORGANIZAÇÃO A	ORGANIZAÇÃO B
1999	3	3
2000	0	2
2001	1	3
2002	1	7
2003	1	0
PARTICIPAÇÃO EM EVENTOS E PRÊMIOS		
Ano	ORGANIZAÇÃO A	ORGANIZAÇÃO B
1999	0	0
2000	3	1
2001	0	0
2002	1	0
2003	3	0

Tabela 3. Quadro sinóptico por ano do volume de ações empreendidas pelas duas organizações entre os anos de 1999 a 2003 com base nas categorias definidas.

Observamos que com relação às Ações de Campo o número de ocorrências observadas nas duas organizações é praticamente o mesmo a cada ano. Quanto à categoria Ações Internas observamos que no ano de 2003 o número de ações ocorridas na Organização A é bem superior aos ocorridos na Organização B. Isso demonstra uma maior quantidade de mudanças ocorridas na Organização A nesse ano. Na categoria Desenvolvimento de Novas Tecnologias e Modernização observamos que a Organização B apresenta sempre um número de ações superior àquelas observadas na Organização A. Essa característica demonstra a preocupação que essa organização da ao desenvolvimento de novas tecnologias, principal alavancadora do seu processo de modernização. Quanto à categoria Participação em Eventos e Prêmios ocorre o inverso, observamos que a Organização A apresenta sempre um número de ações superior àquelas observadas na Organização B. Essa característica deve-se principalmente a necessidade da organização de estar em constante atualização e em concorrência direta com o mercado.

3.3. DISCUSSÃO COMPARATIVA DOS FATORES FACILITADORES E ORIENTAÇÕES PARA APRENDIZAGEM OBSERVADOS NAS DUAS ORGANIZAÇÕES ESTUDADAS

Nessa seção, iremos fazer uma discussão comparativa e genérica dos Fatores Facilitadores e Orientações para Aprendizagem que pudemos observar nas duas organizações estudadas e também nas duas unidades analisadas de forma mais aprofundada – a Unidade de Operações da **ORGANIZAÇÃO A** e a Gerência de Informações e Sistemas da **ORGANIZAÇÃO B**. Para essa discussão, utilizaremos: os dados obtidos nas organizações, as entrevistas feitas com 22 dos seus membros, as duas entrevistas feitas com as principais líderes das duas organizações, assim como da observação participante.

Para fazer a análise dos dados coletados, utilizamos o modelo de DiBella & Nevis (1999), permitindo retratar o sistema de aprendizagem organizacional, que é exclusivo de cada organização. Este modelo de mapeamento da estratégia de aprendizagem corporativa se divide em duas partes: a primeira parte compreende as Orientações para Aprendizagem e a segunda parte compreende os Fatores Facilitadores. Juntas, as duas partes possuem 17 componentes, sendo sete Orientações para Aprendizagem e 10 Fatores Facilitadores, que identificam as estruturas, os processos e as características principais que influenciam a natureza do que e como se aprende. Conjuntamente, formam os blocos elementares ou padrões que constituem o início da descrição do que é chamado de sistema de aprendizagem, com seu perfil exclusivo de valores intrínsecos e opções que definem a aprendizagem organizacional. O perfil de aprendizagem representa a própria organização em termos de Fatores Facilitadores e Orientações para Aprendizagem, enquanto os estilos de aprendizagem são determinados unicamente pelas Orientações para Aprendizagem.

3.3.1. ORIENTAÇÕES PARA APRENDIZAGEM

Com relação às sete Orientações para Aprendizagem, que refletem como a aprendizagem ocorre e o conteúdo dessa aprendizagem, os dados utilizados para análise foram tirados das entrevistas feitas com 22 membros das duas organizações e de dados da observação participante. Os dados descritos na Matriz para Análise do Perfil de

Aprendizagem das Organizações baseado nas Orientações para Aprendizagem foram definidos tanto pela média das opiniões dos colaboradores das organizações entrevistados como pelos dados coletados da observação participante. Aos entrevistados era solicitado que definissem o perfil da sua organização, inserindo-o na Matriz, conforme descrito na Figura 4 (pág. 47). A partir dos dados obtidos, pudemos, assim, analisar as duas organizações e unidades estudadas:

1. FONTE DE CONHECIMENTO

A Fonte de Conhecimento expressa em termos de quanto uma organização prefere desenvolver um novo conhecimento internamente versus externamente. O desafio é saber se estas organizações identificam qual é a forma de abordagem mais adequada para elas e discutir o escopo dessa escolha em termos de forças e fraquezas, levando em conta a escolha que fizeram. Com relação à Fonte de Conhecimento, observamos que tanto na **ORGANIZAÇÃO A** como na Unidade de Operações ela é tanto interna quanto externa, sendo os novos conhecimentos agregados tanto por inovações como por adaptações. Por estar em um mercado aberto, onde compete de forma livre com outras organizações que prestam o mesmo serviço, a **ORGANIZAÇÃO A** precisa desenvolver novas tecnologias que a permitam oferecer um diferencial competitivo ao mercado, assim como estar constantemente observando as inovações desenvolvidas por seus concorrentes, analisando-as e implantando aquelas que considera importante para facilitar e agilizar o seu processo. Ela tanto investe na própria pesquisa e desenvolvimento como no acompanhamento do mercado e no desenvolvimento de formas de avaliar o que os outros estão fazendo.

Na **ORGANIZAÇÃO B** e na GERIN, a fonte de conhecimento tende a ser mais interna, tendo como principal fator para apoiar essa tendência o fato de ser a única organização que pode oferecer esse tipo de serviço no Município, o que faz com que invista mais na própria pesquisa e desenvolvimento do que na aquisição externa de conhecimento. Ela precisa desenvolver constantes novidades internamente para facilitar e agilizar o atendimento ao cidadão. A maioria dos novos conhecimentos são desenvolvidos por sua equipe de profissionais, inclusive as inovações implantadas via sistemas de informação. Observamos que um dos principais fatores para esta tendência da organização está ligado a sua missão que é a de oferecer serviços de qualidade ao

cidadão. Assim, o importante é desenvolver processos e sistemas que facilitem e agilizem este atendimento e que o faça acontecer com qualidade. Sua principal motivação de aprender está no cidadão atuante.

ORGANIZAÇÃO A **Tanto interna quanto externa**	**ORGANIZAÇÃO B** **75% para interna**
Como exemplo de inovação, temos o desenvolvimento de protótipo de novos caminhões, mais adequados ao transporte do produto e um software que permitirá melhor acompanhar o trajeto que esta sendo feito pelo motorista no roteiro. Contudo boa parte dos seus conhecimentos se refere a adaptações como é o caso do seu processo de certificação pela ISO 9000 que foi feita com a ajuda de consultor externo, a aquisição de seu software de controle administrativo, o ABC71 e pela característica dos seus serviços que é realizada em grande parte nas instalações dos clientes, o que a leva a ter que se adaptar as condições gerais de trabalho com eles negociadas. Segundo a fala de um dos colaboradores entrevistados "...os novos conhecimentos são tanto desenvolvidos internamente como acompanhamos as inovações do mercado. Existem ferramentas de gestão integrada que adquirimos no mercado, como é o caso, por exemplo, dos softwares de gerenciamento da manutenção e folha de pagamento, e ferramentas que desenvolvemos internamente, como é o caso, por exemplo, do Sistema de Gerenciamento de Logística e Distribuição que estamos desenvolvendo".	Um exemplo desta tendência é a informatização no atendimento que buscou inicialmente analisar os processos e procedimentos internos, para, com uma equipe de desenvolvimento formada por cinco técnicos do quadro da organização, desenvolver todos os softwares que passaram a ser utilizados. Apenas o software de controle de senha informatizado foi adquirido externamente. No que se refere à certificação pela ISO 9000 também os processos foram desenvolvidos internamente assim como o software de suporte. Outro exemplo é o aperfeiçoamento do SPGD também desenvolvido internamente. Segundo a fala de um dos colaboradores entrevistados "... a maioria dos novos conhecimentos é desenvolvido internamente pela equipe de modernização e tecnologia, apesar de também ir ao mercado, ver o que é que tem, fazendo parcerias não só com o Governo do Estado, como dentro da própria Prefeitura através da empresa de informática e tecnologia. Também vamos a congressos públicos para ver o que tem de novidade para implementar e resolver um problema específico, geralmente nesses casos a gente direciona".

2. FOCO CONTEÚDO-PROCESSO

O Foco Conteúdo-Processo é a ênfase dada ao conhecimento, sobre o que representam os produtos ou os serviços, comparada à ênfase dada ao conhecimento sobre como esses produtos ou serviços são desenvolvidos e disponibilizados para o mercado. Com relação ao foco conteúdo-processo, observamos que tanto na **ORGANIZAÇÃO A** como na **ORGANIZAÇÃO B** ele é bem parecido. As organizações preocupam-se tanto com a qualidade do serviço fornecido quanto com a capacidade de desenvolvê-los e torná-los

disponíveis. Quanto ao processo as organizações têm uma grande preocupação com o prazo de entrega dos seus produtos e com o atendimento ao seu cliente final. Ambas possuem certificação pela ISO 9001:2000 o que demonstra uma preocupação com a melhoria dos processos existentes nas organizações e utilizam a tecnologia da informação para melhorar seus processos e para comercializar seus produtos – entendido como prestar um serviço de qualidade ao cidadão ou comercializar soluções integradas para a cadeia de suprimentos. Já, com relação ao conteúdo, procuram analisar seus serviços para bem atender ao consumidor final. As duas demonstram uma preocupação em relação a como usar a tecnologia da informação para melhoria dos seus processos e para disponibilizar seus produtos (comercializando ou tornando disponíveis ao cidadão). Podemos observar que essa semelhança se deve, principalmente, ao fato das duas organizações serem prestadoras de serviço.

Como uma organização privada, que vive da venda dos seus serviços, é necessário o constante desenvolvimento de novos serviços, bem como atender bem com os serviços existentes para que possa manter-se no mercado, crescer e perpetuar. A **ORGANIZAÇÃO B** é vista como estando mais preocupada com a qualidade do serviço fornecido. No caso dessa organização, novos serviços só podem ser criados por legislação específica. Além disso, por não precisar competir no mercado, sua sobrevivência está garantida.

ORGANIZAÇÃO A **Tanto no conteúdo como no processo**	**ORGANIZAÇÃO B** **Tanto no conteúdo como no processo**
A criação de uma área especifica para desenvolver novas tecnologias, e localizada no organograma da empresa como um órgão de assessoria é um claro exemplo dessa preocupação com o constante desenvolvimento e aperfeiçoamento dos seus serviços. Observa-se, também, nas estratégias da empresa a preocupação em atender bem aos seus clientes, com ações como reduzir o tempo de entrega dos produtos, aperfeiçoando a qualidade no atendimento e nos diversos prêmios ganhos pela empresa como reconhecimento pela qualidade dos serviços prestados.	Foi desenvolvido nos últimos cinco anos um "centro de software" que funciona como um verdadeiro laboratório de aprendizagem, tendo como principal objetivo desenvolver novas ferramentas de gestão que permitam agilizar o atendimento ao cidadão, tornando-o mais transparente e ágil. Como exemplos práticos observamos: • redução do tempo de espera da CAC para no máximo 20 minutos • duplicação do número de atendimentos passando para uma média de 500 pessoas por dia. • possibilidade do cidadão poder acompanhar o andamento do seu processo pela internet.

3. RESERVA DE CONHECIMENTO

A Reserva de Conhecimento é o conhecimento que é domínio particular comparado ao conhecimento que é de domínio público. O conhecimento de domínio particular é aquele do indivíduo, que tende a se perder quando o colaborador deixa a organização. O conhecimento de domínio público é aquele que foi inicialmente adquirido pelo indivíduo, mas que encontra-se explícito, compartilhado, na memória organizacional, por exemplo, com registros documentais desse conhecimento. Quanto a essa Orientação para Aprendizagem os entrevistados consideram que a **ORGANIZAÇÃO A** tende mais para o domínio pessoal enquanto que a **ORGANIZAÇÃO B** tende mais para o domínio público. Este resultado nos faz analisar que isso ocorre porque enquanto na organização particular os processos são mais perenes devido a poucas alterações no nível mais estratégico, na organização pública a cada mudança de governo, mudam também os principais dirigentes da organização, fazendo com que os processos precisem ser documentados para que não acabem se perdendo nessas mudanças. Contudo percebemos, nas duas organizações, uma preocupação em registrar o conhecimento adquirido, em documentar a experiência e codificá-la de forma que fiquem claras as informações para todos que tenham acesso. Os conhecimentos adquiridos pelos funcionários das organizações, depois de testados quanto a sua aplicabilidade e discutidos com o grupo, devem ser registrados nos procedimentos nelas existentes, como atualização destes, ou, caso não existam procedimentos que os contemplem, deverão ser escritos novos procedimentos específicos para a situação.

ORGANIZAÇÃO A **Tanto pessoal como público**	**ORGANIZAÇÃO B** **75% para público**
O conhecimento é púbico e disseminado para todos os colaboradores através de procedimentos, mas observamos que algumas vezes o conhecimento não documentado de seus colaboradores é usado para resolver problemas cuja solução não se encontra nos manuais da empresa. Na área de consultoria, observamos uma preferência pelo conhecimento individual, tendência que acreditamos dever-se ao fato de ser esta uma área que dá muito valor à criatividade individual.	Percebemos uma preocupação em tornar o conhecimento público, através da normalização de todos os procedimentos, até porque, por se tratar de uma organização pública com a mudança de governo pode acontecer uma mudança de gestão. Desta forma, para que os conhecimentos produzidos não se percam com a saída dos servidores experientes estes devem estar documentados em manuais e disponíveis na memória coletiva da organização. "Existe a divulgação do conhecimento

"A gente está em uma fase de mudança. O conhecimento ainda está nas pessoas, mas já temos muitos procedimentos escritos, que estão em manuais mesmo".	principalmente através de instrumentos como a intranet, onde estão disponíveis todas as informações, a legislação está toda digitalizada, informatizada".

4. MÉTODO DE DISSEMINAÇÃO

O Modo de Disseminação fala sobre o conhecimento que é compartilhado por meio de métodos formais ou rígidos comparado ao conhecimento que é compartilhado informalmente em contatos casuais ou que é resultado de modelagens comportamentais. Observamos que, em ambas as organizações, o modo de disseminação do conhecimento pode ser considerado como mais formal, pois as novas idéias ou métodos importantes são difundidos e utilizados por todos. Nota-se a utilização de cartas, memorandos, circulares e novamente o uso dos procedimentos escritos como forma de compartilhar as idéias e/ou métodos importantes.

Apesar disso, uma parte dos entrevistados na **ORGANIZAÇÃO A** acredita que o modo de disseminação é mais informal. Analisamos que esta interpretação dual, feita pelos entrevistados, deve-se ao fato de dentro da Unidade de Operações, existirem áreas que trabalham com todos os procedimentos estabelecidos. Algumas áreas dentro da Unidade ainda não estão com seus procedimentos descritos, o que a leva a operar de modo mais informal, utilizando os conhecimentos dos ocupantes das suas diversas funções. Dentro desta Unidade também há uma área de Consultoria que, devido à característica do trabalho, acaba tendo um direcionamento que poderíamos considerar como mais informal.

ORGANIZAÇÃO A **75% para formal**	**ORGANIZAÇÃO B** **75% para formal**
Existência de uma Programação de Treinamento Anual, Reuniões de Resultados onde mensalmente os gestores das diversas áreas se encontram para trocar seus conhecimentos e experiências. Além disso, como trabalha com clientes que também possuem um modo de disseminação mais formal, geralmente competem para obter prêmios institucionais se quiserem fazer parte da lista de fornecedores aprovados pela empresa.	Além da existência dos treinamentos, formais encontramos a maioria dos procedimentos descritos em normas institucionalizadas. Além disso, existe a Legislação do setor que precisa ser conhecida e utilizada por todos os funcionários. Apesar de a disseminação ser mais formal, observamos uma disseminação informal de experiências entre as equipes por meio, por exemplo, do apoio informal entre os atendentes que atuam na Central de Atendimento.

Segundo entrevista feita com colaboradores, "... tende a ser mais formal, através dos procedimentos existentes na organização".	Para todos os serviços prestados, existem procedimentos que são constantemente atualizados. "...inclusive os técnicos novos que entram nós temos o cuidado de treiná-los nos procedimentos".

5. ESCOPO DE APRENDIZAGEM

O Escopo da Aprendizagem é a preferência pelo conhecimento relacionado ao aperfeiçoamento de capacidades, produtos ou serviços existentes comparada à preferência pelo conhecimento relacionado ao desenvolvimento de novas capacidades, produtos ou serviços. As empresas estudadas estão voltadas, principalmente, para a aprendizagem incremental, apesar de, em alguns momentos, notarmos alguns questionamentos quanto aos pressupostos básicos. A aprendizagem é mais dirigida para a melhoria dos padrões, produtos ou serviços existentes que para a criação de novos. O maior montante de recurso é despendido em pequenas melhorias do que em transformações, ou seja, a maioria da aprendizagem ocorre sobre assunto já conhecido (*single-loop learning*). Na **ORGANIZAÇÃO A,** observamos um momento de aprendizagem transformativa quando, avaliando a eficiência da sua estrutura funcional, durante um programa de planejamento estratégico, redesenha toda a sua estrutura organizacional, alterando seu organograma, redefinindo posições e atribuições funcionais. Contudo, na maioria das vezes, a aprendizagem ocorre de forma incremental. Na **ORGANIZAÇÃO B,** notamos um momento de implantação do sistema de atendimento informatizado onde pudemos observar uma aprendizagem transformativa, que gerou, inclusive, mudança de paradigma, permitindo maior agilidade e transparência na tramitação dos processos para o cidadão. Contudo, na maior parte do tempo, a aprendizagem pode ser considerada como incremental, voltada para a melhoria dos serviços oferecidos, como é o caso da redução de tempo no atendimento ao cidadão, na revisão constante dos procedimentos existentes e no aperfeiçoamento contínuo dos seus funcionários.

ORGANIZAÇÃO A **75% para incremental**	**ORGANIZAÇÃO B** **75% para incremental**
Exemplos de aprendizagem que ocorrem de forma incremental: • estudos para redução do tempo de entrega dos produtos por ela	Segundo colaboradores da Organização, "existia um certo desdém no atendimento ao público, que não era considerado um trabalho nobre". Com a nova filosofia

distribuídos, • aperfeiçoamento na forma de atendimento ao cliente final, no roteiro, utilizando-se de pesquisas de satisfação do cliente • aperfeiçoamento contínuo dos seus funcionários. "Os processos têm um desenho já relativamente bem montado, e o que buscamos é aprimorá-los".	implantada de atendimento passa a ser visto com olhos diferentes, inclusive, como um atrativo aos novos engenheiros e arquitetos, como uma "escola", um local onde podem aprender muito sobre o trabalho a ser ali desempenhado. "O que nós buscamos é melhorar a qualidade do serviço que já existe".

6. FOCO CADEIA DE VALORES

O Foco Cadeia de Valores é a ênfase dada a investimentos em aprendizagem relacionada a atividades de engenharia ou produção (funções do tipo projete-e-execute) versus vendas ou serviços (funções do tipo comercialize-e-entregue). Notamos que ambas as organizações têm seu foco na comercialização e entrega, pois sua principal preocupação é com a qualidade do serviço que está sendo prestado. Isso se deve, principalmente, ao fato de ambas as organizações serem prestadoras de serviço. Na **ORGANIZAÇÃO A,** observamos o foco maior no atendimento ao cliente, seja distribuindo os produtos ou prestando serviço de transporte de pessoas. Na **ORGANIZAÇÃO B,** o foco maior é dado no atendimento ao cidadão, seja internamente ou externamente por meio das fiscalizações.

ORGANIZAÇÃO A **75% para comercialize e entregue**	**ORGANIZAÇÃO B** **75% para comercialize e entregue**
A maior parte dos investimentos em aprendizagem é destinada para a unidade de operações a fim de garantir que os produtos e/ou pessoas sejam entregues no tempo e qualidade determinados. Por essa razão, esta é considerada a unidade mais importante da organização. "A empresa atende bem com os serviços existentes, mas abre o leque para o desenvolvimento de novos serviços, tanto que criou uma área nova somente para o Desenvolvimento de Novos Negócios". "Um exemplo do desenvolvimento de novos serviços é que agora estamos também armazenando produtos de	Grande parte dos investimentos em aprendizagem é destinado para a área de desenvolvimento de novas soluções de tecnologia da informação a fim de que agilizem o processo de atendimento ao cidadão e o trâmite interno dos processos. Por essa razão, esta é considerada uma das áreas mais importantes da organização. "Por ser uma área pública ela está limitada para criar novos serviços. Já está no escopo o que deve ser feito e você não pode criar novos serviços a não ser baseado em uma nova lei que surja e isso não é todo dia, então não é o normal".

clientes para distribuição, coisa que não existia antes".	

7. FOCO APRENDIZAGEM

O Foco Aprendizagem é o desenvolvimento de conhecimento pertinente ao desempenho individual comparado ao desenvolvimento de conhecimento pertinente ao desempenho grupal. Nas duas organizações, observamos que o foco na aprendizagem é mais individual visto que a preocupação maior é com o aprendizado dos indivíduos. Os funcionários das duas organizações participam de programas de aperfeiçoamento para certificação de sua qualificação profissional. Os méritos são avaliados com base no desempenho individual, apesar de notarmos um empenho para que ocorra o aprendizado em grupo. A política de remuneração também contempla o desempenho individual. Na **ORGANIZAÇÃO A,** observamos que o conteúdo dos treinamentos oferecidos preocupa-se muito mais com o conteúdo dos problemas identificados do que com o desenvolvimento de aptidões que permitam a essas pessoas renderem mais como equipe. Na **ORGANIZAÇÃO B,** observamos que os treinamentos, por exemplo, estão mais voltados para a certificação de sua qualificação profissional e para prepará-los para o bom atendimento dos procedimentos operacionais.

ORGANIZAÇÃO A **75% para individual**	**ORGANIZAÇÃO B** **75% para individual**
Os treinamentos contemplam mais procedimentos operacionais, como, por exemplo, como entregar os produtos, ter menos retorno de produtos, como atender bem ao cliente e como prestar contas tanto da parte física (vasilhames, por exemplo) como da parte financeira.	A maioria dos treinamentos oferecidos é destinado aos funcionários que atuam no atendimento direto ao cidadão como, por exemplo, treinamento de qualidade no atendimento ao cidadão, reciclagem para fiscais e jornadas de treinamento para o exercício dos cargos de engenheiros e arquitetos.

Lembramos que, segundo DiBella e Nevis (1999), as Orientações para Aprendizagem constituem o ponto focal para detalhar a capacidade de aprendizagem de qualquer organização. Como não vivemos em um mundo ideal, é aceitável que as organizações estudadas não invistam em todas as suas áreas de negócio e não tenham êxito em todas as 14 formas de abordagem representadas pelas sete Orientações para Aprendizagem. Juntas, as sete Orientações para Aprendizagem formam uma imagem dos processos de

aprendizagem existentes em qualquer organização. Elas são as características que constituem a parte da estrutura que é consistente com a perspectiva capacitacional.

Inserindo os dados descritos na Matriz para Análise do Perfil de Aprendizagem das Organizações baseado nas Orientações de Aprendizagem, temos a seguinte distribuição (Figura 22):

ORIENTAÇÕES PARA APRENDIZAGEM

		MÁXIMO	MAIORIA	IGUAL	MAIORIA	MÁXIMO	
1. Fonte de Conhecimento	INTERNA		B	A			EXTERNA
2. Foco Conteúdo-Processo	CONTEÚDO			AB			PROCESSO
3. Reserva de Conhecimento	PESSOAL			A	B		PÚBLICO
4. Modo de Disseminação	FORMAL		AB				INFORMAL
5. Escopo de Aprendizagem	INCREMENTAL		AB				TRANSFORMATIVO
6.Foco Cadeia de Valores	PROJETE-EXECUTE				AB		COMERCIALIZE-ENTREGUE
7. Foco Aprendizagem	INDIVIDUAL		AB				GRUPAL

Legenda: **A – Organização A**
B – Organização B

Figura 22. Matriz para Análise do Perfil de Aprendizagem das Organizações baseado nas Orientações de Aprendizagem

Analisando essa Matriz, observamos que as duas organizações possuem perfis semelhantes quanto às Orientações para Aprendizagem que adotam, divergindo com relação à Fonte de Conhecimento que tende a ser mais interna quando observamos a organização do setor público e quanto a Reserva de Conhecimento que tende a ser mais pública também quando observamos a organização do setor público. Analisamos que esses fatores se devem, principalmente, porque, como é a única organização a prestar determinado tipo de serviço não possui concorrentes no mercado. A população só pode recorrer a ela para ter acesso aos seus serviços. Dessa forma, seu principal foco é a prestação de serviços com qualidade aos cidadãos e ela desenvolve métodos e estratégias para atingir esse objetivo. Por ser única no Município ela não possui outros parâmetros locais para que possa desenvolver processos de *benchmark*. Já a **ORGANIZAÇÃO A** está inserida em um mercado competitivo, onde precisa desenvolver tanto conhecimentos internos como estar atenta às novas tecnologias implantadas por seus principais concorrentes.

3.3.2. FATORES FACILITADORES

Com relação aos 10 Fatores Facilitadores, que são as práticas ou condições que catalisam a ocorrência da aprendizagem em qualquer tipo de organização, as informações utilizadas para análise foram obtidas das entrevistas feitas com as líderes das duas organizações, dos dados da análise documental e da observação participante. Os dados descritos na Matriz para Análise do Perfil de Aprendizagem das Organizações baseado nos Fatores Facilitadores, Figura 23, foram medidos em termos do peso da sua presença, segundo a sua natureza normativa.

Levando-se em consideração essa classificação pudemos identificar em que ponto da escala encontram-se as organizações estudadas quanto aos Fatores Facilitadores, atribuindo-lhe uma pontuação que podia ir de 1, quando observado que havia pouca evidência para apoiar a existência deste fator na organização, até 7 onde existiria muita evidência para apoiar a existência desse fator na organização. A partir dos dados obtidos pudemos assim analisar as duas organizações e unidades estudadas:

1. INVESTIGAÇÃO IMPERATIVA

Este fator facilitador representa o esforço permanente de investigar ou esquadrinhar o ambiente em busca de informações. Segundo DiBella e Nevis (1999), somente quando temos consciência e entendimento do ambiente em que nos encontramos é que somos capazes de alcançar um nível adequado de aprendizagem. Observamos que ambas as organizações procuram observar tanto as macrotendências sociais e econômicas, como as necessidades e vontades dos clientes ou cidadãos. Ambas estabelecem, anualmente, o seu planejamento estratégico com envolvimento dos líderes das diversas áreas da organização em um processo participativo. Observamos que, na **ORGANIZAÇÃO A,** a necessidade de estar permanentemente analisando o ambiente é maior, pois, de certa forma, esta observação vigilante significa sua manutenção no mercado. A **ORGANIZAÇÃO A** quando analisa o mercado onde está inserida volta seu foco de atenção tanto para as macrotendências sociais e econômicas, como para as estratégias e ações empreendidas pelos concorrentes e para as necessidades e vontades dos clientes. A **ORGANIZAÇÃO B** observa tanto as macrotendências sociais e econômicas como as necessidades e vontades do cidadão.

ORGANIZAÇÃO A Alguma evidência apóia o fator	ORGANIZAÇÃO B Alguma evidência apóia o fator
A Organização estabelece anualmente o seu Planejamento Estratégico. Nesse processo, são envolvidos os líderes das diversas áreas da empresa, são definidas as Ações Estratégicas e cada líder identifica, dentre essas Ações Estratégicas e Metas Globais estabelecidas, aquelas que, dentro da sua área de atuação, teriam como contribuir definindo as metas e resultados a serem atingidos. Após essa fase, cada líder define as ações a serem adotadas para atingir essas metas. Além disso, mensalmente são feitas reuniões com os líderes onde é passado para o grupo como um todo o andamento das metas pactuadas, os fatos relevantes ocorridos no mês naquela área e as concentrações de atenção da área para o mês subseqüente. A empresa possui também um *clipping* semanal que é divulgado para todas as contas de e-mail do grupo onde são analisadas as principais tendências do mercado na sua área de atuação, assim como são informados diversos índices de mercado e os preços dos principais produtos utilizados pela empresa como, por exemplo, combustível e pneus.	A Autarquia estabelece anualmente o seu Planejamento Estratégico com o objetivo de uniformizar as percepções dos colaboradores em relação ao órgão, através da Análise Estratégica do Ambiente Externo e Interno. O processo é participativo e permite que os envolvidos tomem conhecimento de suas diretrizes e compreendam as necessidades e as contribuições de cada área para atingir esses objetivos. São definidas Ações Estratégicas, cada gerência identifica dentre as Ações Estratégicas e Metas Globais estabelecidas aquelas que, dentro da sua área de atuação, teriam como contribuir definindo, assim, metas de resultados a serem atingidos. Após essa fase, cada gerência define as ações a serem adotadas para atingir as metas, definindo ***como*** serão alcançados os resultados estabelecidos. Outro exemplo da preocupação do órgão em atender bem ao cidadão é a criação de uma Ouvidoria que tem como principal função ouvir as necessidades do cidadão em relação à prestação de serviço.

2. DEFASAGEM DE DESEMPENHO

A Defasagem de Desempenho é a consciência coletiva que os membros de uma organização têm de que existe uma diferença entre o desempenho desejado e o desempenho real da organização. Também, para avaliarmos esse fator facilitador, temos que nos voltar para o Planejamento Estratégico desenvolvido pelas organizações. Em ambas são definidos planos de ação para as gerências que têm seu desempenho e o da sua equipe medido através do atingimento, ou não, das metas pactuadas, recebendo, inclusive, gratificações financeiras quando essas metas são atingidas, ou superadas. As organizações analisam o desempenho atingido, preocupam-se em alcançar um desempenho cada vez mais elevado e em encontrar formas de obter uma eficiência maior do que a que se previu inicialmente. Nas duas organizações, os colaboradores têm

consciência do objetivo da organização por serem amplamente divulgados pelos quadros que se encontram espalhados nas organizações com a definição de missão, valores e política da qualidade. Os líderes também divulgam os objetivos a que as áreas devem chegar com suas equipes e todos trabalham com foco no resultado do negócio.

ORGANIZAÇÃO A **Alguma evidência apóia o fator**	**ORGANIZAÇÃO B** **Alguma evidência apóia o fator**
Utilização dos índices de performance, os chamados KPIs (Key Performance Indicators), para mensurar se as metas estabelecidas no seu Planejamento Estratégico foram ou não atingidas. São utilizados índices operacionais como tempo necessário para entregar os produtos nas diversas rotas estabelecidas, quantidade de produtos entregues, índice de retorno dos produtos, dentre outros. Os acidentes ocorridos na empresa são analisados por um grupo de pessoas e, após a análise, é feita uma divulgação das conclusões a que se chegou, buscando prevenir que novos acidentes, ocasionados pelo mesmo problema ou por problemas parecidos, voltem a ocorrer. A empresa realiza processo de *benchmarking* e os líderes têm seu desempenho avaliado levando-se em conta os índices tanto operacionais como financeiros estabelecidos, bem como são avaliados por suas posturas, através da análise da sua equipe, mensurada na pesquisa de clima organizacional e por uma pesquisa de satisfação que é feita com os clientes do grupo.	Utilização de diversos fatores para mensurar o desempenho da Autarquia, como: • tempo que um atendente demora para atender uma determinada pessoa • tempo que um processo demora para tramitar na Autarquia, • quantidade de fiscalizações feitas pelos diversos fiscais Percebemos que a Autarquia utiliza-se de indicadores operacionais e de produção, como também de indicadores financeiros e contábeis já que precisa buscar sua própria receita. Segundo relato da Superintendente, desde que "se começou a trabalhar com o Planejamento Estratégico e com a certificação da Central de Atendimento, ficou muito claro na cabeça das pessoas, inclusive porque, em toda a Autarquia, existem quadros com a Política da Qualidade, que a política é exatamente a finalidade da organização, focada no cidadão". Os colaboradores sabem da importância do seu papel para que a Autarquia atinja o seu objetivo.

3. PREOCUPAÇÃO COM MEDIÇÃO

A Preocupação com Medição nos diz que consideráveis esforços são despendidos na definição e na medição de fatores básicos. A discussão de critérios de medição é considerada uma atividade de aprendizagem. As duas organizações demonstram dar muita importância para definição e medição de fatores básicos. No caso da **ORGANIZAÇÃO A,** ela é orientada para projetos e a **ORGANIZAÇÃO B** é orientada para processos. Nos dois casos, existem metas pré-estabelecidas que devem ser

atingidas e instrumentos definidos para medir o desempenho alcançado. Essas metas são divulgadas para a equipe que conhece os índices de avaliação possa mensurar se elas foram ou não atingidas. A **ORGANIZAÇÃO A** trabalha baseada em projetos e cada projeto tem objetivos e metas pré-estabelecidos a cumprir. A **ORGANIZAÇÃO B,** como trabalha com processos, os gerentes utilizam, como instrumentos para medir seu desempenho e da sua equipe, elementos como o número de processos elaborados, o número de processos atendidos, o número de vistorias realizadas, dentre outros.

ORGANIZAÇÃO A **Muita evidência apóia o fator**	**ORGANIZAÇÃO B** **Muita evidência apóia o fator**
Os gerentes utilizam como instrumentos para medir seu desempenho e da sua equipe o atingimento ou não dos objetivos e metas estabelecidos para o projeto que estão gerindo. Estes objetivos e metas são acompanhados e avaliados não só pelos gerentes e por sua diretoria como pelo cliente, contratante, já que, na maioria das vezes, estes itens constam como cláusula de contrato ou de acordo entre as partes. Os líderes costumam divulgar para sua equipe, no início dos projetos, os objetivos e metas que deverão ser alcançados e, periodicamente, realizam reuniões com a equipe para informar a situação em que se encontra o projeto.	Os índices são analisados, levando-se em conta a quantidade de processos que deram entrada no órgão e a quantidade que foi efetivamente atendida. Segundo a Superintendente da Autarquia "no setor de processos, por exemplo, você recebe um lote de tantos processos e os fiscais têm a obrigação de dar conta de uma certa quantidade por dia. Se não derem conta da quantidade estabelecida para o dia, significa que, no dia posterior, ele vai ter aquela quantidade de processos e mais um. Então, todos eles sabem que têm um objetivo a cumprir". "Se o desempenho baixa, a avaliação dele também baixa, então ele está sabendo". O mesmo processo ocorre na área de fiscalização e nas demais áreas da Autarquia.

4. CURIOSIDADE ORGANIZACIONAL

A Curiosidade Organizacional se refere ao apoio para experimentar novas situações, à curiosidade por coisas novas e à habilidade de "jogar" com políticas, métodos e procedimentos. Como ambas as organizações têm ISO 9001, observamos a cultura da melhoria contínua. Em ambas não observamos a existência de programas formais para incentivar o desenvolvimento de novas idéias e, apesar de acreditarem na melhoria contínua da forma como as coisas são feitas, ainda observamos certo receio das pessoas em serem punidas, se tentarem agir de uma nova forma e falharem ou obtiverem resultados piores que os anteriores. Na **ORGANIZAÇÃO A,** a Curiosidade Organizacional demonstra ser um pouco maior pela existência, por exemplo, de

programas como o *Job Rotation* que estimula que as pessoas tenham diferentes conhecimentos sobre atividades diversas na organização através da rotatividade em diferentes setores e funções na empresa. Essa diferença ocorre pela necessidade da organização privada de melhor formar seus profissionais, qualificando-os e aperfeiçoando-os com vista a uma melhor adaptação e acompanhamento das constantes mudanças tecnológicas e organizacionais, permitindo, assim, sua maior competitividade no mercado onde está inserida. Na **ORGANIZAÇÃO A,** não observamos a existência de programas formais para incentivar o desenvolvimento de novas idéias. No nível de *staff*, observamos a tentativa de desenvolver um ambiente onde as pessoas possam fazer experiências continuamente. Na **ORGANIZAÇÃO B,** também não observamos a existência de programas formais para incentivar o desenvolvimento de novas idéias. Por existir um clima de abertura na Autarquia, as pessoas têm a liberdade de expressarem suas idéias e opiniões, e, com a certificação ISO 9001, passa a existir a cultura da melhoria contínua onde as pessoas pensam continuamente no desenvolvimento e melhoria da organização.

ORGANIZAÇÃO A **Alguma evidência apóia o fator**	**ORGANIZAÇÃO B** **Alguma evidência apóia o fator**
Existência de uma cultura de buscar quem errou, o que leva em alguns momentos as pessoas a terem uma dificuldade em expressar livremente suas idéias e opiniões. Um programa desenvolvido pela empresa que gera aos seus funcionários a oportunidade de participar de uma variedade maior de experiência é o programa de *Job Rotation*, onde os funcionários são incentivados a participar de um rodízio de funções.	Observamos a busca por desenvolver constantemente novos programas para buscar a melhoria na organização e no atendimento ao cidadão como, por exemplo, a implantação de senhas eletrônicas, do acompanhamento de processos pela internet e o desenvolvimento da intranet que disponibiliza as informações a todos que a ela tenham acesso – o que, no caso da Autarquia, é praticamente acessível a todos.

5. CLIMA DE ABERTURA

O Clima de Abertura está relacionado à permeabilidade das fronteiras de informação e ao grau de oportunidade concedido aos membros de uma organização para conhecerem e participarem de todas as atividades realizadas. Este fator inclui, também, a liberdade de as pessoas expressarem livremente suas opiniões, discordarem entre si e discutirem para afinar seus pontos de vista. Apesar de em ambas as organizações observamos a presença de instrumentos que buscam ouvir a opinião dos colaboradores, notamos que

existe certo receio destes em expô-la abertamente pelo medo de uma punição. Na organização privada, este receio é maior, talvez por se tratar de uma organização onde o dono é facilmente identificado, está próximo e isso pode significar uma retaliação a certas idéias mais imediatas. Na organização pública, notamos um clima de abertura maior.

ORGANIZAÇÃO A **Alguma evidência apóia o fator**	**ORGANIZAÇÃO B** **Alguma evidência apóia o fator**
Observamos instrumentos como: caixa de sugestão, uso da pesquisa de clima para ouvir as opiniões dos colaboradores, uso de comitês para desenvolvimento de novos processos, como, por exemplo, os comitês formados para desenvolver as ações definidas no planejamento estratégico. Entretanto notamos, também, a cultura de buscar o causador de possíveis erros. Esta postura pode vir a desestimular os colaboradores a darem novas sugestões, e levá-los a desenvolver suas atividades de forma convencional. Mas alguns erros, como é o caso dos erros que provocaram algum tipo de acidente, são amplamente difundidos para toda a organização, após um estudo prévio das suas causas, que geralmente é feito por um comitê constituído para o assunto, a fim de buscar a prevenção de possíveis futuros acidentes nas mesmas condições.	Segundo a Superintendente da Autarquia, ela é democrática. "No planejamento estratégico, pecamos no início e invertemos a situação, começamos de baixo para cima, porque percebemos em um dado momento que as pessoas não estavam comprometidas porque era a cúpula que estava fazendo o planejamento". Então a estratégia foi modificada e o planejamento estratégico passou a ser feito começando por ouvir a área operacional. A Autarquia passou a estabelecer comitês para ouvir as pessoas nos diversos níveis da instituição e elas têm a liberdade para expressarem suas opiniões, discordarem e discutirem para afinar seus pontos de vista. Um exemplo disso são os comitês desenvolvidos para discutir diversas situações problemas encontradas, como o Comitê de Certificação do Termo de Viabilidade de Localização composto por representantes de diversas áreas da Autarquia.

6. EDUCAÇÃO CONTINUADA

A Educação Continuada refere-se ao compromisso interno de manter um clima que possibilite a continuidade da educação em todos os níveis da organização. Observamos, nas duas organizações estudadas, condições de trabalho que permitem a aprendizagem tanto de caráter eminentemente prático e imediato como iniciativas individuais de buscar conhecimento e melhoria nas habilidades com o apoio das organizações. Mas, na organização privada, a quantidade de ações empreendidas para o desenvolvimento da Educação Continuada é maior. Aqui, novamente o fator que demonstra apoiar essa diferença se refere à necessidade de desenvolver constantemente os colaboradores como

forma de ser mais competitiva no mercado. Se não oferecer boas oportunidades de crescimento para seus colaboradores, ela pode acabar perdendo os melhores talentos para o mercado. A **ORGANIZAÇÃO A** possui um programa de treinamento estruturado que é desenvolvido anualmente e que contempla todos os integrantes da organização. A **ORGANIZAÇÃO B**, por se tratar de um órgão público da Prefeitura Municipal de Salvador, tem seu programa de treinamento elaborado pela Secretaria de Administração, que planeja o treinamento de todos os órgãos da Prefeitura.

É importante salientar que, do ponto de vista estratégico, a primeira coisa que tem de ser percebida é que nenhuma organização é capaz de fazer qualquer coisa, valendo-se apenas do seu planejamento e de seus próprios recursos. Melhorar a capacidade, nessas áreas, exige a existência de um ambiente adequado e a firme disposição de incentivar os colaboradores para que busquem suas próprias experiências de aprendizagem. Para construir a capacidade de aprendizagem, os dirigentes da organização devem criar esquemas para que as pessoas escolham suas experiências desenvolvimentais, busquem toda e qualquer oportunidade de aprendizagem dentro e fora da empresa e assumam pessoalmente a responsabilidade de garantir a permanente continuidade da própria aprendizagem.

ORGANIZAÇÃO A **Muita evidência apóia o fator**	**ORGANIZAÇÃO B** **Alguma evidência apóia o fator**
São desenvolvidos programas comportamentais e operacionais, levando-se em consideração para a elaboração desse programa carências previamente detectadas: em avaliações de desempenho da equipe e dos projetos, na pesquisa de clima e em perspectivas de desenvolvimento futuro da empresa. Existe um jornal interno que circula, bimensalmente, levando informações diversas para os colaboradores, inclusive como forma de integrar os diversos projetos que estão geograficamente distantes e a internet é constantemente atualizada para que seus colaboradores e o público em geral tenham conhecimento das novidades que estão sendo desenvolvidas na organização. Nas equipes operacionais, ocorre diariamente uma reunião chamada de Reunião Matinal onde: • os colaboradores operacionais recebem	Além do Programa de Desenvolvimento estabelecido pela Secretaria de Administração, por conta da certificação ISO 9000, os colaboradores tiveram que fazer uma pequena estrutura no setor de treinamento para desenvolver treinamentos para a Central de Atendimento – setor certificado neste primeiro momento. Segundo depoimentos, foi "armado um pequeno núcleo de treinamento interno para a questão específica da ISO". Além disso, hoje a informação também é difundida na Autarquia via intranet, "temos uma intranet onde diariamente são colocadas as notícias mais importantes que foram veiculadas nos jornais locais", permitindo uma educação e informação diária dos colaboradores. Não existe um jornal interno, as notícias são divulgadas pela intranet. Outra fonte de informação é o Diário Oficial do Município

informações diversas sobre o seu setor de trabalho e sobre a empresa, • são desenvolvidos treinamentos de curta duração e os colaboradores podem relatar suas carências de aprendizagem, ajudando, assim, nos ajustes que se façam necessários no Programa de Treinamento pré-estabelecido.	que é amplamente divulgado na Autarquia. Além disso, os líderes podem solicitar programas de desenvolvimento para pessoas da sua equipe que sintam que estão com uma necessidade específica.

7. VARIEDADE OPERACIONAL

A Variedade Operacional pressupõe que a organização, que apóia variações nas estratégias, nas políticas, nos processos, nas estruturas e nas habilidades de seu quadro funcional está muito mais preparada para enfrentar os imprevistos. Parte da premissa de que, se a organização demonstra capacidade de atingir seus objetivos de diversas maneiras diferentes e possui regras operacionais flexíveis, seus membros poderão enxergar variados meios de atingir as metas. Em ambas as organizações percebemos que a flexibilização das regras existentes depende das áreas a que elas estão ligadas. Em alguns setores das organizações, elas podem ser flexibilizadas e, em outros contextos, elas precisam ser rígidas. Na organização privada, encontramos maior evidência que apóie a Variedade Operacional possivelmente, porque, enquanto a organização pública possui regimentos formalmente estabelecidos e trabalha com base em legislações definidas pelo Município, a organização privada define em parceria com seus clientes seus procedimentos e, conseqüentemente, a flexibilização desses é mais fácil de ser feita.

ORGANIZAÇÃO A **Muita evidência apóia o fator**	**ORGANIZAÇÃO B** **Alguma evidência apóia o fator**
Alguns procedimentos que estão diretamente ligados à atividade operacional precisam ser mantidos à risca, sem flexibilização. É o caso, por exemplo, do horário de saída dos veículos, e de procedimentos operacionais como entrega, análise de vasilhames (garrafas) e prestação de contas física e financeira feitas pelo motorista. Entretanto alguns procedimentos podem ser flexibilizados como é o caso do horário de trabalho da equipe que não está diretamente na operação e da remuneração dos	Na Central de Atendimento ao Cidadão, por exemplo, os procedimentos não podem ser flexibilizados, "... eles têm que ser seguidos e, se alguma coisa acontece errada, tem que ser aberta uma não conformidade e deve ser verificado o que é que aconteceu". Todavia, em outras áreas, existe uma flexibilidade como, por exemplo, na área de Análise de Processos "onde não se pode ter uma postura rígida em relação à análise. Tem que ter alguma flexibilidade porque se assumir uma postura rígida não vai licenciar nada na

colaboradores que podem ser funcionários ou autônomos (prestadores de serviço), em algumas situações. Alguns procedimentos operacionais, às vezes, também precisam ser flexibilizados para que a operação ocorra com a eficiência desejada como, por exemplo, alteração de um roteiro caso alguma situação imprevista aconteça.	cidade, principalmente porque a nossa lei, fora o Plano Diretor, é de 1984". "Outra coisa que a gente não é totalmente inflexível no nosso foco, o atendimento ao cidadão, é a questão do horário. Há a possibilidade, se você combinar, de chegar mais cedo ou sair mais tarde, esta é uma área que tem flexibilidade – o horário de trabalho do colaborador".

8. DEFENSORES MÚLTIPLOS

Os Defensores Múltiplos nos informam que empregados em todos os níveis organizacionais são encorajados a desenvolver novas idéias e métodos de trabalho. Este fator nos informa que a existência de "pessoas-chave" dentro da organização, pessoas que gozem do respeito de todos, usem novas idéias e possam mostrar na prática aos demais colaboradores o valor dessa idéia. Não observamos, nas organizações estudadas, a presença formal de defensores múltiplos, de pessoas que atuassem como "pregadores" ou como modelos para os demais observarem, pessoas que sejam consideradas mais estratégicas, que tenham poder sobre os outros, introduzindo novidades e que possuem influência sobre os demais na formação do conhecimento. Não foram observadas pessoas-chave que usassem determinadas habilidades e conhecimentos e tentassem convencer a todos sobre o seu valor. Os principais dirigentes das duas organizações são os principais utilizadores da aprendizagem que pregam.

ORGANIZAÇÃO A **Pouca evidência apóia o fator**	**ORGANIZAÇÃO B** **Pouca evidência apóia o fator**
Não observamos a existência de defensores múltiplos formais. Informalmente, observamos um grande respeito pela pessoa do Diretor Presidente, que é considerado pelos colaboradores e seguido como um modelo no crescimento da empresa.	Não observamos a existência de defensores múltiplos "formais, mas na informalidade a gente percebe que existem essas pessoas e que elas são realmente responsáveis pela conduta. Mas essas pessoas não são usadas como formadores de opinião, pelo menos não com uma intenção pré-estabelecida".

9. ENVOLVIMENTO DAS LIDERANÇAS

O Envolvimento das Lideranças, exercido de forma positiva e consciente, é um dos fatores que mais motiva a busca e a aquisição do conhecimento. Nas organizações estudadas, observamos que alguns líderes procuram estudar e desenvolver o conhecimento tanto da sua equipe como o seu pessoalmente. Eles são vistos como

modelos de esforço de aprendizagem, demonstrando aprender o que desejam que os demais aprendam. Pensando especificamente nas áreas que serão foco do nosso estudo – a Unidade de Operações, na **ORGANIZAÇÃO A** e a Gerência de Informática, na **ORGANIZAÇÃO B**, notamos que os líder**es** dessas áreas possuem esse perfil.

ORGANIZAÇÃO A **Alguma evidência apóia o fator**	**ORGANIZAÇÃO B** **Alguma evidência apóia o fator**
Os líderes se envolvem no aprendizado dos colaboradores da organização através da detecção de suas carências de aprendizado e busca de programas que possam suprir essas carências. Eles estão diretamente nas áreas operacionais, acompanhando de perto as operações. Atuam como instrutores de treinamento, tanto da sua equipe como dos colaboradores de outras equipes como, por exemplo, o gerente da área de manutenção ministra treinamento sobre manutenção preventiva para evitar quebras dos veículos devido a problemas de operação.	Os líderes "... sabem o que sua equipe precisa e buscam suprir as suas necessidades". No programa de desenvolvimento da organização os próprios líderes algumas vezes atuam como instrutores de treinamento, buscando transmitir informações técnicas para as demais pessoas da organização. Além disso, eles se envolvem na execução dos trabalhos, "nossos líderes são estimulados a não apenas delegar, mas a envolver-se diretamente nas atividades que estão sendo desempenhadas".

10. PERSPECTIVA SISTÊMICA

A Perspectiva Sistêmica está relacionada à capacidade de se pensar em termos globais, sem perder de vista a interdependência das partes. Os gestores têm subsídios das organizações para focarem tanto em resultados em curto prazo como nas conseqüências de longo prazo. O planejamento estratégico é amplamente divulgado e participativo. Existem subsídios que as organizações dão às equipes para que essas possam reconhecer a relação que há entre os processos, estruturas e ações dispersas. São feitas, em ambas as organizações, periodicamente, reuniões gerenciais para troca de informações e reuniões específicas nas áreas. Na organização privada os funcionários estão mais integrados aos objetivos gerais da organização principalmente porque eles têm que alcançar os resultados pactuados, são fortemente cobrados por isso e existe uma maior flexibilidade na estrutura da organização que facilita esta interdependência. A organização pública está mais presa a regras pré-fixadas, burocráticas, que não permitem, por exemplo, o rodízio de funções.

ORGANIZAÇÃO A **Muita evidência apóia o fator**	**ORGANIZAÇÃO B** **Alguma evidência apóia o fator**
Os processos organizacionais são amplamente divulgados, pois a empresa trabalha focada em unidades de negócios. O	Na Central de Atendimento, encontramos especialistas de todas as áreas que atendem a população na sua especialidade. Por esse

Programa de *Job Rotation* permite, também, às pessoas conhecerem melhor outras áreas da organização e seus processos. "Passando um tempo em cada área da organização as pessoas passam a ter uma visão do todo". O Programa de Encarreiramento permite que funcionários de uma unidade sejam promovidos para outra. Nas reuniões de gerência com diretoria, os líderes informam os principais resultados das suas áreas e seus planos de futuro, permitindo, assim, que todos tenham conhecimento para onde a empresa está indo. A empresa tem objetivos a atingir e todos fazem parte do esforço conjunto para alcançá-los.	motivo, os colaboradores que trabalham nessa área têm mais acesso a uma visão sistêmica da organização. Os colaboradores da organização conhecem os processos organizacionais que são amplamente divulgados – "Só não conhece e aprende quem não quer porque não existe nada fechado". Não existe um Programa de *Job Rotation* por força da qualificação formal. Os servidores que foram admitidos e qualificados para serem fiscais, por exemplo, não podem assumir outra função que não a de fiscal.

Lembramos que, segundo DiBella e Nevis (1999), como elementos normativos, os 10 Fatores Facilitadores representam as condições ou práticas imprescindíveis para que uma organização seja capaz de aprender. Eles fornecem as razões e os incentivos que promovem a aprendizagem organizacional.

Inserindo os dados descritos na Matriz para Análise do Perfil de Aprendizagem das Organizações baseado nos Fatores Facilitadores, temos a seguinte distribuição (Figura 23):

FATORES FACILITADORES	Pouca evidência para apoiar este fator		Alguma evidência para apoiar este fator			Muita evidência para apoiar este fator	
	1	2	3	4	5	6	7
1. Investigação Imperativa			B		A		
2. Defasagem de Desempenho				AB			
3. Preocupação com Medição						AB	
4. Curiosidade Organizacional			B	A			
5. Clima de Abertura			A	B			
6. Educação Continuada				B		A	
7. Variedade Operacional				B		A	
8. Defensores Múltiplos		AB					
9. Envolvimento das Lideranças				AB			
10. Perspectiva Sistêmica				B		A	

Legenda: **A – Organização A**
B – Organização B

Figura 23. Matriz para Análise do Perfil de Aprendizagem das Organizações baseado nos Fatores Facilitadores

Analisando essa Matriz, observamos que, de forma geral, a organização privada oferece um ambiente organizacional mais propício para que a aprendizagem possa ocorrer na organização. Dos fatores analisados, 50% é mais propício para a aprendizagem na organização privada. Podemos analisar que, apesar da reforma pela qual o Estado vem passando nos últimos anos como instrumento indispensável para consolidar a estabilização e assegurar o crescimento sustentado da economia, ainda não observamos um ambiente organizacional público com o mesmo nível de desenvolvimento gerencial que as organizações privadas. Os itens onde observamos as principais diferenças entre as duas organizações dizem respeito, principalmente, à necessidade de a organização privada estar em constante atualização do seu negócio, aberta para as necessidades e exigências do mercado onde está inserida e em constante movimento para que possa sobreviver, crescer e perpetuar.

3.4. A APRENDIZAGEM EM ORGANIZAÇÕES

Nessa seção, iremos empreender uma discussão dos dados triangulados, decorrentes da análise documental, observação participante e entrevistas, utilizados para entender o modelo de aprendizado adotado por estas organizações. A triangulação foi utilizada porque dificilmente o fenômeno aprendizagem seria compreendido de modo estático, pois sua construção se dá nos processos cotidianos de trabalho. A aprendizagem em organizações foi estudada à luz de dois focos de análise: o perfil e estilos de aprendizagem adotados por cada uma das organizações e uma análise comparativa dos mesmos.

Nesta pesquisa, as entrevistas e a análise documental tiveram corte transversal, ou seja, foram apreendidos os aspectos verbais emergentes, relativos aos tópicos norteadores do estudo, no momento em que o grupo emitiu opiniões orais e escritas em um determinado tempo e espaço. A observação participante teve um corte longitudinal, permitindo que os aspectos relativos ao fenômeno investigado fossem apreendidos em uma perspectiva processual, resultado de 20 horas de observação, realizada entre os meses de julho a novembro de 2003, período em que se obteve a repetição de um padrão de respostas relativas aos estilos e padrões de aprendizagem adotados pelas organizações.

É importante salientar que este período de observação coincidiu com uma época de preparação para as eleições municipais que ocorreram no segundo semestre de 2004. Pudemos perceber nesse período, quando observamos a organização pública, uma preocupação em evidenciar uma qualidade no serviço prestado como forma de mostrar ao cidadão a preocupação do governo em curso com a qualidade do seu serviço e do seu atendimento, buscando dessa forma garantir, com a reeleição do grupo que estava no poder, a manutenção do *status quo* de muitos membros da Autarquia.

De forma global, pudemos observar que ambas as organizações estão em processo permanente de aprendizado e mudança, buscando construir a arquitetura organizacional, citada na introdução dessa dissertação, de aprender, desaprender e reaprender. O que pudemos observar é que esse processo possui muitas semelhanças nas organizações estudadas, característica que atribuímos ao fato de ambas serem organizações de prestação de serviços. Entretanto, o fato de ser uma organização pública e outra privada trouxe à tona determinadas características diferenciadoras na forma como ocorre o aprendizado.

Por exemplo, observamos que, na organização privada, esse aprendizado demonstra uma preocupação com o seu crescimento e perpetuidade. A organização diversificou suas áreas de atuação, nos últimos anos, cresceu geograficamente, abrindo filiais em várias localidades e criou uma unidade com a finalidade específica de buscar novos negócios. Na missão da organização, percebemos essa característica e, nos seus valores, percebemos, além dessa preocupação com o crescimento, a busca em atender bem o cliente por ser esse a principal fonte de perpetuação da organização, além do desenvolvimento dos seus colaboradores visto que, em uma empresa de consultoria, podemos considerá-los como principais ativos.

Observamos o empenho em desburocratizar a organização, integrar informações para facilitar a comunicação e buscar uma uniformidade independente da localização geográfica da unidade da empresa, visto que ela possui unidades em diversas cidades do Brasil, transmitindo informações mais transparentes, de forma ágil e acessível, burocracia mais leve, dados mais confiáveis e maior envolvimento de todos os colaboradores na gestão da organização.

Já, na organização pública, não é sentida essa preocupação com o crescimento visto a mesma não ter concorrência, sendo a única organização que presta o seu serviço ao município. Apesar de ser uma Autarquia municipal, a organização preocupa-se em conseguir recursos financeiros para sua auto-sustentação. Analisando sua missão, observamos que seu objetivo principal é a prestação dos seus serviços com qualidade ao cidadão, e não a ampliação desses. Essa mesma característica encontra-se evidenciada em sua Política da Qualidade e no seu Compromisso.

A própria escolha das unidades de análise revelam essa característica das organizações. A organização privada tem como unidade de destaque a área de logística que é uma unidade que busca agregar novas tecnologias para o crescimento da empresa e que foi criada devido ao crescimento significativo da demanda de serviços voltados para as atividades de logística nas grandes indústrias. Além disso, a unidade está sempre prospectando, no mercado, novos clientes como forma de garantir seu crescimento e lucratividade. Na organização pública, a GERIN é mais evidenciada por desburocratizar a Autarquia, facilitando o fluxo das informações internamente e, conseqüentemente, atendendo melhor ao cidadão, permitindo maior controle dos processos que estão em andamento. Percebemos, assim, a busca por modernizar os serviços já existentes e desburocratizar o atendimento ao cidadão. Um bom exemplo é a redução do tempo de espera da Central de Atendimento para, no máximo, 20 minutos e a duplicação no número de atendimentos realizados que passou para uma média de 500 pessoas por dia. Outro exemplo desse empenho em desburocratizar a organização pública e melhor atender ao cidadão é o aperfeiçoamento do Sistema de Protocolo e Gerenciamento de Documentos – SPGD, implantado na Autarquia, proporcionando um melhor gerenciamento da informação e maior retorno aos anseios da população.

Na organização privada, notamos um maior empenho em apresentar uma exposição social positiva participando de feiras, exposições e buscando alcançar premiações. Esta exposição positiva contribui para uma maior divulgação da empresa no mercado e, conseqüentemente, uma maior possibilidade de conseguir novos clientes.

Outra característica que podemos observar nas unidades estudadas mais profundamente é que a Unidade de Operações da organização privada tem 95,78% do total de profissionais da organização. Já a GERIN, unidade estudada na organização pública,

tem apenas 9,22% do total de profissionais da organização. Essa característica nos leva a analisar que um dos componentes na melhoria da qualidade no atendimento ao cidadão no serviço público deve-se, em parte, a terceirização dos seus serviços.

Quanto à composição funcional por gênero, percebemos que, na Unidade de Operações da organização privada, a grande maioria dos profissionais é composta de homens enquanto que, na GERIN da organização pública, a maioria dos profissionais é composta de mulheres. Quanto à idade média dos colaboradores, observamos que os profissionais da GERIN são mais jovens que os encontrados na Unidade de Operações.

Observamos, também, que foram as unidades analisadas mais profundamente que impulsionaram as organizações a conseguirem a certificação da qualidade pela ISO 9000.

Ambas as organizações desenvolvem seu planejamento estratégico anual e acompanham as ações de seus principais colaboradores por meio da elaboração de planos de ação que contemplam tanto ações individuais quanto grupais. Existem reuniões de equipe onde os principais colaboradores podem tomar conhecimento da evolução das outras áreas, passando a ter uma melhor visão da organização como um todo.

Com relação às Orientações para Aprendizagem adotadas pelas duas organizações, que correspondem aos padrões que definem o estilo de aprendizagem por elas desenvolvidos, observamos que as duas organizações possuem perfis semelhantes. Quanto às divergências observadas com relação à Fonte de Conhecimento e a Reserva de Conhecimento, percebemos que estas se devem principalmente à natureza pública da organização. Por ser a única a prestar determinado tipo de serviço, não possui concorrentes no mercado. Dessa forma, não existe uma grande preocupação com sua sobrevivência, que já está garantida, mas, sim, com a prestação de serviços com qualidade aos cidadãos. Assim sendo, ela fortalece a área que tem mais possibilidade, nesse momento, de facilitar essa modernização e qualificação dos serviços prestados, desenvolvendo métodos e estratégias para atingir esse objetivo. Além disso, o fato de ser única no Município dificulta a busca de outros parâmetros locais para que possam desenvolver processos de *benchmark*.

A organização privada, por sua vez, está inserida em um mercado competitivo, onde precisa desenvolver tanto conhecimentos internos como estar atenta às novas tecnologias implantadas por seus principais concorrentes. Assim sendo, qualificou e desenvolveu sua unidade de operações, que é uma unidade que presta um serviço novo, considerado como especializado pelo mercado e que garante seu aprendizado, entretanto um aprendizado focado no principal negócio da organização. Atenta ao mercado onde está inserida, a organização percebeu que, apenas sendo uma empresa de consultoria, não teria um diferencial competitivo para o mercado, além de ter um faturamento mensal variável. Assim sendo, buscou desenvolver um produto que pudesse alavancar seu crescimento e que permitisse uma estabilidade de faturamento mensal.

Ao descrever as Orientações para Aprendizagem, DiBella e Nevis (1999) citam que, embora a tomada de decisões sobre investimentos na área de aprendizagem não seja vista como uma tarefa gerencial, as estratégias gerenciais contêm preferências implícitas no que se refere à aprendizagem. Pudemos comprovar essa afirmação, quando observamos que a organização privada, quando analisa que o crescimento e perpetuidade do seu negócio passa pelo desenvolvimento da área de logística, área que tem ganho muito mercado nos últimos anos, concentra seus maiores investimentos em aprendizagem nessa área. O mesmo pudemos observar, na organização pública, que, quando percebe que a desburocratização e modernização na prestação dos seus serviços ao cidadão passa pela informatização do sistema, concentra mais seus esforços de aprendizagem nessa área.

Observamos que, na unidade analisada da organização privada, a composição funcional é mais homogênea, sendo a maioria dos colaboradores funcionários contratados diretamente pela mesma. Na unidade analisada da organização pública, observamos uma composição funcional mais diversificada, sendo que apenas metade dos colaboradores são funcionários diretos da mesma. Na Unidade de Operações 19% dos profissionais que atuam são terceiros e a GERIN tem 59% do seu quadro funcional composto por terceiros. Essa característica leva a organização pública a tornar seu conhecimento mais público, quando analisamos a Orientação para Aprendizagem Reserva de Conhecimento, permitindo, assim, que estes estejam na memória coletiva da organização e não sejam perdidos quando houver mudança de governo.

Por essa mesma característica, percebemos que, na organização privada, a possibilidade de manter uma cultura organizacional e a aprendizagem na organização é mais provável, pois existe uma maior probabilidade de manutenção dos seus atores organizacionais. Na organização pública, com a mudança de governo é provável a mudança de boa parte dos seus atores organizacionais.

Já com relação aos Fatores Facilitadores, que representam as condições ou práticas imprescindíveis para que uma organização seja capaz de aprender, analisamos que, apesar de toda a reforma administrativa que vem passando a administração pública, de forma geral, a organização privada ainda oferece um ambiente organizacional um pouco mais propício para que a aprendizagem possa ocorrer na organização. Com a reforma por que o Estado vem passando, nos últimos anos, como instrumento indispensável para consolidar a estabilização e assegurar o crescimento sustentado da economia, começamos a observar um ambiente organizacional público com um nível de desenvolvimento gerencial próximo ao observado nas organizações privadas. Aqui, mais uma vez, percebemos que as principais diferenças entre as duas organizações dizem respeito, principalmente, à necessidade da organização privada estar em constante atualização do seu negócio, aberta para as necessidades e exigências do mercado onde está inserida e em constante movimento para que possa sobreviver, crescer e perpetuar.

A administração pública, de maneira geral, vem passando por um processo de modernização, impulsionado principalmente pela busca do equilíbrio fiscal e da modernização dos serviços prestados. O processo de desenvolvimento gerencial passa pela adoção de práticas tais como o desenvolvimento da Lei de Responsabilidade Fiscal, que tem como objetivo ser um instrumento para auxiliar os governantes a gerir os recursos públicos dentro de um marco de regras claras e precisas, aplicados a todos os gestores de recursos públicos e em todas as esferas de governo, relativas à gestão da receita e da despesa públicas, ao endividamento e à gestão do patrimônio público. Na organização pública estudada, observamos essa preocupação em gerar sua própria receita, não ficando apenas dependente das verbas repassadas pelo governo.

Nas duas organizações, observamos que o envolvimento das lideranças ainda não é exercido totalmente de forma positiva e consciente. Observamos alguma evidência para

apoiar esse fator, mas, como descrito por Argyris (1991), não observamos ainda, nas organizações, os líderes examinando suas práticas criticamente e mudando suas teorias em prática. Assim como citado no Fator Facilitador Clima de Abertura, ainda existe a cultura do erro o que tende a levar a todos a raciocinar e agir defensivamente, incluindo os líderes das organizações. Essa atitude traz conseqüências contraproducentes, dificultando um processo de mudança mais duradouro nas organizações e, conseqüentemente, a possibilidade dessas aprenderem de forma mais eficiente.

Nas organizações estudadas, observamos que alguns líderes procuram estudar e desenvolver o conhecimento tanto da sua equipe como o seu. Eles são vistos como modelos de esforço de aprendizagem, demonstrando aprender o que desejam que os demais aprendam.

Ambas as organizações adotam práticas na área de educação corporativa semelhantes. Além de estabelecerem programas internos de educação corporativa alinhados ao seu negócio, estes programas possuem critérios de funcionamento bem definidos e voltados ao atendimento dos seus colaboradores. Os lideres estão diretamente envolvidos com esses programas, e os assuntos discutidos estão voltados à aplicação prática na atividade profissional. Os programas procuram manter uma estreita relação com as estratégias de médio e longo prazo das organizações, buscando disseminar os conhecimentos e atender tanto às necessidades técnicas, quanto às comportamentais de todos os colaboradores, focalizando aspectos culturais e valores a serem disseminados por toda a organização. Ambas as organizações demonstram a necessidade de aplicar, no local de trabalho, aquilo que está sendo aprendido, buscando, assim, a melhoria das suas práticas cotidianas.

Entretanto, nos programas adotados pela organização pública, observamos poucas ações planejadas onde houvesse uma interação da organização com outras instituições, como consultorias externas, por exemplo, que pudessem trazer novos conhecimentos para os colaboradores e estimular a discussão sobre teorias existentes na área de serviços. Essa falta de troca com outras fontes de conhecimento parece dever-se, principalmente, à centralização do desenvolvimento de ações desse tipo a um órgão central da Prefeitura que, por sua amplitude de ação, às vezes, acaba tendo dificuldade em estabelecer algumas ações específicas. Todavia, isso pode levar à diminuição da capacidade dos

colaboradores em relação à criação de conhecimentos inovadores e questionamentos sobre o próprio modelo adotado pela organização, com vistas a atender as necessidades dos seus clientes.

Analisando os organogramas das duas organizações, observamos que a organização pública, apesar da reforma administrativa sofrida pelo Estado, possui uma estrutura mais vertical, os colaboradores são distribuídos por áreas, e existe uma menor mobilidade dentro da organização, principalmente devido ao processo seletivo adotado, concurso público, o que fixa muito o colaborador a seu cargo. Na área analisada dessa organização, observamos que grande parte do trabalho é realizado por trabalhadores prestadores de serviço, separando hierarquicamente aqueles que executam as tarefas, na sua maioria, profissionais não concursados, prestadores de serviço, daqueles que têm poder de decisão, funcionários efetivos da organização.

A organização privada, por sua vez, adota um sistema mais horizontal, dividindo os colaboradores por segmento de negócio, nos quais todos os componentes do time são responsáveis pelos resultados. Esse sistema permite um fluxo mais livre de informações e conhecimentos, possibilitando um aumento da capacidade de aprendizagem organizacional. A estrutura mais horizontal também faz com que os responsáveis pelas decisões, e aqueles que irão colocá-las em prática, estejam lado a lado ou, até, sejam as mesmas pessoas.

Para finalizar as reflexões explicitadas ao longo desta dissertação, apresentamos as conclusões finais.

C O N C L U S Õ E S

Esta dissertação procurou trazer uma contribuição para o estudo sobre a aprendizagem nas empresas, examinando os fatores ambientais que facilitam este processo, bem como as orientações para aprendizagem que definem seu estilo de aprender. Essa temática está inscrita no cruzamento de fronteiras entre a Psicologia, a Ciência Gerencial, a Teoria Organizacional, a Estratégia, a Gestão da Produção e a Antropologia, como ressaltado por Easterby-Smith (2001), e outras ciências que estudam a aprendizagem tanto na sua perspectiva individual como na sua perspectiva coletiva. Segundo Bastos, Gondim e Loiola (2004), o fato de partir de premissas e pressupostos filosóficos distintos, cada qual, com uma visão particular da dinâmica e dos processos de aprendizagem, pode obstaculizar o alcance da consciência teórico-metodológica e acirrar a disputa entre abordagens concorrentes.

Por esse motivo, esse fenômeno, a aprendizagem, é difícil de ser demarcado e definido, precisamente em função de seu caráter multidimensional e dinâmico. E essa característica lhe confere complexidade, mas, ao mesmo tempo, lhe dá flexibilidade. Neste sentido, por considerá-la de forma processual, decidiu-se investigá-la a partir da triangulação de três técnicas de pesquisa: a análise documental, a observação participante e entrevistas individuais.

Da análise documental, apreendeu-se o histórico das organizações, além de ter sido importante para observar o papel desempenhado por condições estruturais, tais como forças institucionais, trajetórias organizacionais, culturas e estruturas de grupo. As observações em campo permitiram aproximar da realidade do ambiente organizacional, focando nos fatores ambientais que facilitam a aprendizagem dos membros da organização, bem como buscando apreender as orientações para aprendizagem presentes. As entrevistas realizadas com um dos gestores principais de cada organização e com onze colaboradores, de cada uma das organizações, que trabalhavam no setor foco do estudo mais aprofundado desta pesquisa, ofereceram insumos significativos para a análise de como os colaboradores vêem as organizações quanto as suas

orientações para aprendizagem e quanto aos fatores facilitadores para a aprendizagem encontrados nas organizações.

Ao analisar as práticas adotadas por essas organizações, para estimular a aprendizagem organizacional, pode-se concluir que existem grandes semelhanças entre elas, característica que acreditamos dever-se principalmente pelo fato de tratar-se de organizações que atuam com prestação de serviços. Observamos que ambas adotam práticas mais abrangentes, ligadas, principalmente, à estrutura e ao modelo de gestão organizacional.

Defendemos a tese de que cada organização deve buscar desenvolver seu melhor ambiente, um ambiente mais propício à aprendizagem de seus membros e, conseqüentemente, a sua aprendizagem. Uma organização nada mais é que o conjunto dos seus colaboradores individuais. É cada um desses colaboradores que atuam buscando formar no final esse conjunto que chamamos de organização. Dessa forma, pudemos apreender que, respeitando as culturas individuais, que formam a cultura organizacional, e criando fatores de facilitação do processo de aprendizagem, é que a organização poderá se desenvolver e buscar sua perpetuação.

Consideramos o modelo utilizado, para embasar essa dissertação importante porque ele não considera um único ideal de organização. Até mesmo porque acreditamos que não exista a organização ideal. Ela se tornará tanto mais "ideal" à medida que se torne coerente com seus objetivos e consiga tornar o ambiente um facilitador para que esses objetivos sejam alcançados.

Pelos resultados obtidos na pesquisa, observamos que os modelos de análise de mudança organizacional devem levar em consideração tanto o nível de análise individual, como também aspectos externos. Observamos que as organizações devem ser capazes de criar, transferir e utilizar novos conhecimentos, o que leva à transformação das suas rotinas, processos e produtos, possibilitando o desenvolvimento de novas capacidades e competências. A capacidade de aprendizagem torna-se ainda mais importante num mundo em grandes transformações, no qual as empresas se encontram atualmente, onde a única certeza é a própria incerteza (Nonaka, 1991).

Buscando sustentar as vantagens competitivas alcançadas, as organizações estudadas mostraram-se capazes de desenvolver novas capacidades e inovar, provocando mudanças significativas e inovações genuínas nos processos e nos serviços por elas oferecidos. Elas demonstraram capacidade de aprendizado rápido, acompanhando o ritmo de mudanças atualmente imposto às organizações.

A estrutura da organização influencia diretamente a forma como ocorre a aprendizagem, produzindo efeitos sobre o modo como as partes constituem o todo e como os conhecimentos são compartilhados e aplicados. O fato de a organização ser pública ou privada influencia a sua forma de aprendizagem na medida que a competitividade do mercado e suas constantes mudanças impõem que a organização privada adapte-se mais rapidamente para fazer frente à concorrência externa. Mas, com a reforma do estado, a organização pública cada vez mais tem qualificado os serviços que presta. Por serem organizações de prestação de serviço, observamos muitas semelhanças entre elas. Estas semelhanças se sobrepõem à característica anterior, tornado a aprendizagem nelas bem semelhante.

As organizações mostraram possuir grande capacidade de aprendizagem, facilitada por uma estrutura organizacional permeável e flexível, permitindo o fluxo contínuo de informações, a movimentação das pessoas e o contato com o ambiente externo. Observamos que ambas as organizações vêm utilizando, como uma importante fonte de aprendizagem para a organização, as discussões sobre o planejamento estratégico e sobre a adequação organizacional aos critérios propostos por programas que buscam a certificação para a qualidade total, como é o caso da obtenção e manutenção dos certificados, principalmente das normas ISO.

Esta pesquisa baseou-se no estudo de caso de apenas duas organizações de prestação de serviço em um universo bem maior e diversificado. Não supomos que as considerações aqui apresentadas sejam conclusivas. As categorias de análise e variáveis que foram definidas a partir da fundamentação teórica sobre a aprendizagem organizacional não representam todas as dimensões possíveis nas quais se pode estudar esse tema tão diverso. A amostra utilizada para o estudo também não permite que sejam feitas generalizações para uma determinada população. Embora possa ser tentador considerar que as práticas adotadas pelas organizações estudadas representem a realidade de um

grupo maior de organizações da área de serviços, tal relação não pode ser estabelecida. Não acreditamos que generalizações possam ser feitas para outras organizações da mesma região ou pertencentes ao setor de prestação de serviços.

De forma geral, concluímos que a escolha do modelo adotado pela organização, para permitir que ela seja uma organização aprendiz, depende das suas orientações estratégicas, do setor que ela atua e das principais características de suas operações. A criação de modelos e aprendizagem em organizações pode ajudar as organizações a aumentar sua capacidade de inovação, facilitando a ocorrência das mudanças e do desenvolvimento de novas competências. Com isso, as organizações podem gerar vantagens competitivas sustentáveis e se adaptar com mais rapidez às exigências dos mercados onde estão inseridas.

Esperamos ter contribuído para o debate sobre aprendizagem em organizações e ter fornecido elementos para novas pesquisas nesse campo.

R E F E R Ê N C I A S

ABBAD, G.S. e BORGES-ANDRADE Aprendizagem Humana em Organizações de Trabalho In: Zanelli, J.C.; Borges-Andrade, J.E.; Bastos, A.V.B. *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil*. São Paulo: Artmed, p. 237-275, 2004

ANDRADE, J. *Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades* RAE – Revista de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, vol. 35, nº 2, p. 57-63, 1995

ANGELIM, G.P. e GUIMARÃES, T.A. Potencial de Aprendizagem Organizacional e Qualidade de Gestão: Um Estudo Multicaso em Organizações Públicas Brasileiras. In: Encontro Nacional da ANPAD, 2003, São Paulo, *Anais eletrônicos*, São Paulo: ANPAD, 2003. 1 CD-ROM.

ARGYRIS, C. Teaching Smart People How to Learn. *Harvard Business Review*, Boston, p. 5-15, maio/ junho. 1991.

ARGYRIS, C. e SCHÖN, D. *Organizational Leaning II:* Theory, Method, and Practice. Estados Unidos: Addison-Wesley Publishing Company, 1996.

BASTOS, A.; GONDIM, S.; LOIOLA, E. Aprendizagem organizacional versus organizações que aprendem: características e desafios que cercam essas duas abordagens de pesquisa. In: RAUSP, Volume 39, Número 3, São Paulo, p. 220 – 230, 2004.

BADDELEY, A.D. *Human memory;* theory and practice. Hillsdale, N.J.: Erlbaum, 1990.

BORGES-ANDRADE, J. e ABBAD, G. Aprendizagem Humana em Organizações de Trabalho. In: Zanelli, Borges-Andrade e Bastos & cols. *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil*. Artmed, p. 237 – 275, 2004.

BROW, J.S. e DUGUID, P. Organizational Learning and Communities of Practice, Organization Science, 2, p. 40 – 57, 1991.

BULGACOV, Y.L.M. Organização de aprendizagem: "novas" formas de controle do comportamento organizacional. In: *Encontro Nacional de Estudos Organizacionais* (ENEO), 1., 2000, Curitiba, Anais eletrônicos, Curitiba: ANPAD, 2000. 1 CD-ROM.

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

EASTERBY-SMITH, M. e ARAÚJO, L. Aprendizagem organizacional: Oportunidades e debates atuais. In: Easterby-Smith, M.; Burgoyne, J. e Araújo, L. *Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem:* desenvolvimento na teoria e na prática. São Paulo: Atlas, p. 15-38, 2001.

FINGER, M. e BRAND, S.B. Conceito de "organização de aprendizagem" aplicado a transformação do setor público. In: Easterby-Smith, M. et al. (coord.). *Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem:* desenvolvimento na teoria e na pratica. São Paulo: Atlas, 2001.

FLEURY, M.T.L. e FLURY, A., *Aprendizagem e Inovação Organizacional*: as experiências de Japão, Coréia e Brasil. São Paulo: Atlas 1998.

FREIRE, L. *Atividade Organizacional à luz da teoria da atividade:* um modelo de análise. 320f.. Dissertação (Doutorado em Psicologia) – Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília. 2001.

GARVIN, D. Bulding a Learning Organization. *Harvard Business Review,* Boston, p.78-91, julho/ agosto.1993.

GOH, S.; RICHARDS, G. Benchmarking the Learning Capability of Organizations. *European Management Journal.* v. 15(5), p.575-583, 1997.

GONDIM, S.M.G.; SÁ, M.O.; MELO, L.C.T.; Barbosa, S.T.; VASCONCELOS, C.M. e GOMES, S.T. Da descrição do caso à construção da teoria ou da teoria à exemplificação do caso? Uma das encruzilhadas da produção do conhecimento em administração e áreas afins. *Revista Organização e Sociedade* no prelo.

GUIMARAES, T. e SOUZA, E. Aprendizagem organizacional na nova administração pública. *XV Congresso Latino Americano para el Desarrollo-CLAD,* Buenos Aires, 2001.

GUIMARAES, T.; ANGELIM, G.; SPEZIA, D.; ROCHA, G.; MAGALHÃES, R. Explorando o Construto Aprendizagem Organizacional no Setor Público: Uma Análise em Órgão do Poder Executivo Federal Brasileiro. In: Encontro Anual da ANPAD, 25., Campinas, 2001. *Anais.* Campinas: ANPAD, 2001.

HAGUETTE, T.M.F. *Metodologias Qualitativas na Sociologia*, Petrópolis, p.66-78, Editora Vozes, 8ª edição 2001

HEDBERG, B. How organizations learn and unlearn. In: NYSTROM, P, STARBUCK, W. *Handbook of organization design*. Oxford: Oxford University, p. 3-27 1981

HILL, W. Aprendizagem. Rio de Janeiro: Guanabara, 1981.

HUYSMAN, M. Contrabalançando Tendenciosidades: Uma revisão crítica da literatura sobre aprendizagem organizacional . In: Easterby-Smith, M.; Burgoyne, J. e Araújo, L. *Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem:* Desenvolvimento na teoria e na prática. São Paulo: Atlas, p. 81-99, 2001.

KIM, D.H. O elo entre aprendizagem individual e organizacional. In: KLEIN, D. *A gestão estratégica do capital intelectual*: recursos para a economia baseada no conhecimento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998. p. 61-92

MARQUARDT, M. *Building the learning organization:* a system approach to quantum improvement and global success. Estados Unidos: McGraw-Hill, 1996.

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

NEVIS, E.C., DIBELLA, A.J. e GOULD, J.M. Understanding Organizational Learning Cpability. Journal of /management Studies, 33, p. 361 – 379, 1995

NONAKA, I. The Knowledge-Creating Company. *Harvard Business Review,* Boston, p. 1-9, novembro/ dezembro, 1991.

PEDLER, M., BURGOYNE, J. e BOYDELL, T. *The Learning Company:* a strategy for sustainable development. Great Britain, McGraw-Hill, 1991.

POZO, J.I., Aprendizes e Mestres: *A nova cultura da aprendizagem.* Artmed Editora, 2002

PRAHALAD, C.K. e HAMEL, G. The Core Competence of the Corporation. Havard Business Review, May-June, p. 79 – 91, 1990

SENGE, P.M. "Learning Organization." – In: *HSM Mananement* – n. 9 – ano 2 – julho/agosto, 1998.

SENGE, Peter. M. *A Quinta Disciplina.* São Paulo: Best Seller, 1998.

SHRIVASTAVA, P. A typology of organizational learning systems. *Journal of Management Studies,* vol. 20, n. 1, p.7-28, 1983.

STARKEY, K. *Como as organizações aprendem:* relatos de sucesso das grandes empresas. São Paulo: Futura, 1997

STAKE, R.E. *Case studies.* In: Denzin, N. & Lincoln, Y. (eds.) Handbook of qualitative research. Second Edition. London: Sage Publications Inc., 2000, 435-453.

TSANG, E.W.K. Organizational Learning and the Learning Organization: A Dichotomy Between Descriptive and Prescriptive Reasearch. *Human Relations.* v. 50(1), 73-89, 1997.

VYGOTSKY, L. S. Mind and Society. Harvard University Press. 1978

WEICK, K.E. Puzzles in organizational learning: an exercise in disciplined imagination. British Journal of Management, Chichester, v. 13, special issue, p. S7 – S15, September, 2002.

WEICK, K.E. e WESTLEY, F. Organizational learning: affirming an oxymoron. In: Clegg, S.R; Hardy, C. e Nord, W.R. (ed.) Handbook of organizational studies, London: Sage, p. 440-458, 1996.

YIN, R.K. Estudo de caso: planejamento e métodos 2ª edição Bookman Editora, 2001.

https://www.planalto.gov.br/publi_04/COLECAO/MERC1.HTM 2005

http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/29092003estatisticasecxxhtml.shtm 2003

ANEXOS

ANEXO 1

Termo de Consentimento

UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA

PROJETO DE PESQUISA:

COMO AS ORGANIZAÇÕES APRENDEM: UMA ANÁLISE COMPARATIVA DE FATORES FACILITADORES E ORIENTAÇÕES DE APRENDIZADO DE DUAS ORGANIZAÇÕES DE SALVADOR

ANA RITA SANTOS FRAGA

TERMO DE CONSENTIMENTO INFORMADO

Pelo presente documento, declaro ter conhecimento dos objetivos e dos métodos deste estudo, que me foram apresentados pelo pesquisador abaixo nomeado.

Estou informado(a) de que, se houver qualquer dúvida a respeito dos procedimentos adotados durante a condução da pesquisa, terei total liberdade para questionar ou mesmo me recusar a continuar participando da investigação.

Meu consentimento, fundamentado na garantia de que as informações apresentadas serão respeitadas, assenta-se nas seguintes restrições:

a) Não serei obrigado a realizar nenhuma atividade para a qual não me sinta disposto(a) e capaz;
b) Não participarei de qualquer atividade que possa vir a me trazer qualquer prejuízo;
c) O nome da organização está autorizado a ser divulgado;
d) Os nomes dos participantes da pesquisa não serão divulgados;
e) Todas as informações individuais terão o caráter estritamente confidencial;
f) A pesquisadora está obrigada a me fornecer, quando solicitada, as informações coletadas;
g) Posso, a qualquer momento, solicitar à pesquisadora, que os meus dados sejam excluídos da pesquisa;
h) Trata-se de um trabalho acadêmico e totalmente gratuito para as organizações pesquisadas.

Ao assinar este termo, passo a concordar com a utilização das informações para os fins a que se destina, salvaguardando as diretrizes universalmente aceitas da ética na pesquisa científica, desde que sejam respeitadas as restrições acima elencadas.

O pesquisador responsável por este projeto de pesquisa é a mestranda Ana Rita Santos Fraga, que poderá ser contatado pelos telefones 9983-0625 ou 341-0330.

Salvador ..... de ..... de 2004

Empresa: _____

Nome: _____

Função: _____

Assinatura: _____

ANEXO 2
Roteiro de Observação

ORIENTAÇÕES PARA APRENDIZAGEM

		MÁXIMO	MAIORIA	IGUAL	MAIORIA	MÁXIMO	
1. Fonte de Conhecimento (OrA01)	INTERNA						EXTERNA
2. Foco Conteúdo-Processo (OrA02)	CONTEÚDO						PROCESSO
3. Reserva de Conhecimento (OrA03)	PESSOAL						PÚBLICO
4. Modo de Disseminação (OrA04)	FORMAL						INFORMAL
5. Escopo de Aprendizagem (OrA05)	INCREMENTAL						TRANSFORMATIVO
6.Foco Cadeia de Valores (OrA06)	PROJETE-EXECUTE						COMERCIALIZE-ENTREGUE
7. Foco Aprendizagem (OrA07)	INDIVIDUAL						GRUPAL

Unidade sendo observada _____

Empresa e Telefone de Contato _____

Data do Perfil _____

Observar:

OrA01

➪Os novos conhecimentos aportados pela organização, para responder às necessidades e problemas, são desenvolvidos internamente (através de pesquisa e desenvolvimento) ou são acompanhadas as inovações do mercado (desenvolvendo formas de avaliar o que os outros estão fazendo)?

OrA02

➪A organização concentra-se mais no conteúdo e no desenvolvimento de seus serviços/produtos ou busca melhorar o seu processo?

OrA03

➪Existem normas escritas e manuais de procedimentos operacionais na organização?
➪O conhecimento normalmente usado é o explícito, disseminado em manuais, ou é levado mais em conta o conhecimento implícito, que se encontram nas pessoas (mais intuitivo)?
➪As novas experiências são documentadas para que fiquem disponíveis para o conhecimento de todos?

OrA04

➪A aprendizagem na organização é disseminada de forma institucionalizada, através de procedimentos, por exemplo, ou através da convivência com formadores de opinião?
➪Como são treinados os novos funcionários que chegam na Organização?
➪Quando novos procedimentos ou processos são desenvolvidos como é feita sua disseminação com as equipes envolvidas? O restante da organização toma conhecimento destas inovações?

OrA05

➪O mais comum é a Organização investir em melhorias dos serviços/processos já existentes ou desenvolver novos?

OrA06

➪Qual a maior preocupação da Organização - desenvolver novos serviços ou atender bem com os serviços existentes?

OrA07

➪Os trabalhos geralmente são realizados por indivíduos nos seus postos de trabalho ou em equipe?
➪A resolução de problemas em equipes multi-funcionais é estimulada?
➪Os treinamentos são realizados nos postos de trabalho individualmente ou em equipe?
➪A aprendizagem ocorre mais baseada no indivíduo em no grupo?

FATORES FACILITADORES

	Pouca evidência para apoiar este fator		Alguma evidência para apoiar este fator			Muita evidência para apoiar este fator	
	1	2	3	4	5	6	7
1. Investigação Imperativa (FF01)							
2. Defasagem de Desempenho (FF02)							
3. Preocupação com Medição (FF03)							
4. Curiosidade Organizacional (FF04)							
5. Clima de Abertura (FF05)							
6. Educação Continuada (FF06)							
7. Variedade Operacional (FF07)							
8. Defensores Múltiplos (FF08)							
9. Envolvimento das Lideranças (FF09)							
10. Perspectiva Sistêmica (FF10)							

Unidade sendo observada _____

Empresa e Telefone de Contato _____

Data do Perfil _____

Observar:

FF01

- ⇨Existem evidências de que a organização avalia o mercado onde esta inserida? Caso afirmativo, quem é o responsável por realizar esta análise?
- ⇨O foco de atenção da organização são as macrotendências sociais e econômicas, as estratégias e ações empreendidas pelos concorrentes, as necessidades e vontades dos clientes ou tudo isso junto?
- ⇨Quais as implicações destas análises para as unidades dentro da empresa que entregam produtos e serviços para outras também dentro da empresa?
- ⇨Qual a natureza da investigação efetiva para esses grupos? Olham exclusivamente para os seus clientes internos ou devem também estudar o que estão fazendo as áreas similares de outras empresas?

FF02

- ⇨As pessoas têm consciência do objetivo da organização? De onde a organização quer chegar? E da importância do seu papel para atingir este objetivo?

FF03

- ⇨Quais os indicadores de desempenho usados na Organização? (ex: indicadores contábeis ou financeiros, indicadores operacionais, indicadores de produção, indicadores não financeiros)
- ⇨Quais os instrumentos usados pelos gerentes para medir seu desempenho e o da sua equipe?

FF04

- ⇨Existe programa de job rotation na organização?
- ⇨As pessoas são "premiadas" por novas idéias?
- ⇨Existem programas para incentivar o desenvolvimento de novas idéias?

FF05

- ⇨É dada às pessoas a oportunidade de expressarem livremente suas opiniões, discordarem entre si e discutirem para afinar seus pontos de vista?
- ⇨As pessoas têm um espaço para realizar encontros informais para troca de informações?
- ⇨Como são tratados os erros das pessoas? São discutidos abertamente ou existe uma tendência a esconde-los?

FF06

- ⇨Existe um programa de treinamento estruturado? Ele contempla todos os funcionários?
- ⇨Além da educação formal, existe algum tipo de educação informal que é desenvolvido na organização?
- ⇨Os funcionários da organização têm acesso a jornais e revistas para sua atualização?

FF07

- ⇨As regras operacionais existentes na organização são flexíveis ou têm que ser cumpridas como foram determinadas?

FF08

- ⇨Existem na organização pessoas que atuam como pregadores, como modelo para os demais observarem?

FF09

- ⇨Como é o envolvimento dos líderes no aprendizado dos funcionários da organização?
- ⇨Os lideres se envolvem na execução dos trabalhos de rotina?
- ⇨Qual a freqüência de visita das lideranças ass áreas operacionais?

FF10

- ⇨Existem reuniões onde todas as áreas da empresa são envolvidas para apresentar seus resultados, os fatos relevantes e as concentrações de atenção?

ANEXO 3

Roteiro semi-estruturado de entrevista

ROTEIRO DE ENTREVISTA

Investigação Imperativa
1. Qual é o foco de atenção dado pela empresa quando analisa o mercado onde está inserida? As macrotendências sociais e econômicas, as estratégias e ações empreendidas pelos concorrentes, as necessidades e vontades dos clientes ou tudo isso junto?

Defasagem de Desempenho
2. As pessoas têm consciência do objetivo da organização? De onde ela (a organização) quer chegar? E da importância do seu papel para atingir este objetivo?

Preocupação com Medição
3. Quais os instrumentos usados pelos gerentes para medir seu desempenho e da sua equipe?

Curiosidade Organizacional
4. Existem programas para incentivar o desenvolvimento de novas idéias?

Clima de Abertura
5. É dada às pessoas a oportunidade de expressarem livremente suas opiniões, discordarem entre si e discutirem para afinar seus pontos de vista? Existe um espaço para realizar encontros informais para troca de informações?

Educação Continuada
6. Existe algum programa de educação formal na Organização? E de educação informal? Comente sobre os dois.

Variedade Operacional
7. Em que circunstâncias as regras podem ser flexibilizadas e em que contextos elas precisam ser rígidas?

Defensores Múltiplos
8. Existem pessoas que são consideradas mais estratégicas, que têm poder sobre os outros, que introduzem novidades e possuem influência sobre os outros na formação do conhecimento? ("formadores de opinião", que são ouvidos)

Envolvimento das Lideranças
9. Como é o envolvimento dos líderes no aprendizado dos funcionários da organização? E na execução dos trabalhos? Eles visitam freqüentemente as áreas operacionais?

Perspectiva Sistêmica
10. Existem reuniões de integração onde há troca de informações sobre os resultados das diversas áreas? As pessoas têm domínio de todos os processos organizacionais e de como elas se inserem neles?

ORIENTAÇÕES
PARA APRENDIZAGEM

		MÁXIMO 100%	MAIORIA 75%	IGUAL 50%	MAIORIA 75%	MÁXIMO 100%	
1. Fonte de Conhecimento	INTERNA						EXTERNA
2. Foco Conteúdo-Processo	CONTEÚDO						PROCESSO
3. Reserva de Conhecimento	PESSOAL						PÚBLICO
4. Modo de Disseminação	FORMAL						INFORMAL
5. Escopo de Aprendizagem	INCREMENTAL						TRANSFORMATIVO
6.Foco Cadeia de Valores	PROJETE-EXECUTE						COMERCIALIZE-ENTREGUE
7. Foco Aprendizagem	INDIVIDUAL						GRUPAL

1. Fonte de Conhecimento
   Os novos conhecimentos aportados pela organização, para responder às necessidades e problemas, são desenvolvidos internamente (através de pesquisa e desenvolvimento) ou são acompanhadas as inovações do mercado (desenvolvendo formas de avaliar o que os outros estão fazendo)

2. Foco Conteúdo-Processo
   A organização concentra-se mais no conteúdo e no desenvolvimento de seus serviços/produtos ou busca melhorar o seu processo

3. Reserva de Conhecimento
   O conhecimento normalmente usado é o explícito, disseminado em manuais, ou é levado mais em conta o conhecimento implícito, que se encontram nas pessoas (mais intuitivo)

4. Modo de Disseminação
   A aprendizagem na organização é disseminada de forma institucionalizada, através de procedimentos, por exemplo, ou através da convivência com formadores de opinião

5. Escopo da Aprendizagem
   O mais comum é a Organização investir em melhorias dos serviços/processos já existentes ou desenvolver novos

6. Foco Cadeia de Valores
   Qual a maior preocupação da Organização - desenvolver novos serviços ou atender bem com os serviços existentes

7. Foco Aprendizagem
   Os treinamentos são realizados nos postos de trabalho individualmente ou em equipe

ANEXO 5
Termo de consentimento informado individual

UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA

PROJETO DE PESQUISA:

COMO AS ORGANIZAÇÕES APRENDEM: UMA ANÁLISE COMPARATIVA DE FATORES FACILITADORES E ORIENTAÇÕES DE APRENDIZADO DE DUAS ORGANIZAÇÕES DE SALVADOR

ANA RITA SANTOS FRAGA

TERMO DE CONSENTIMENTO INFORMADO

Pelo presente documento, declaro ter conhecimento dos objetivos e dos métodos deste estudo, que me foram apresentados pelo pesquisador abaixo nomeado.

Estou informado(a) de que, se houver qualquer dúvida a respeito dos procedimentos adotados durante a condução da pesquisa, terei total liberdade para questionar ou mesmo me recusar a continuar participando da investigação.

Meu consentimento, fundamentado na garantia de que as informações apresentadas serão respeitadas, assenta-se nas seguintes restrições:

a) Não serei obrigado a realizar nenhuma atividade para a qual não me sinta disposto(a) e capaz;
b) Não participarei de qualquer atividade que possa vir a me trazer qualquer prejuízo;
c) Os nomes dos participantes da pesquisa não serão divulgados;
d) Todas as informações individuais terão o caráter estritamente confidencial;
e) A pesquisadora está obrigada a me fornecer, quando solicitada, as informações coletadas;
f) Posso, a qualquer momento, solicitar à pesquisadora, que os meus dados sejam excluídos da pesquisa;
g) Trata-se de um trabalho acadêmico e totalmente gratuito para as organizações pesquisadas.

Ao assinar este termo, passo a concordar com a utilização das informações para os fins a que se destina, salvaguardando as diretrizes universalmente aceitas da ética na pesquisa científica, desde que sejam respeitadas as restrições acima elencadas.

O pesquisador responsável por este projeto de pesquisa é a mestranda Ana Rita Santos Fraga, que poderá ser contatado pelos telefones 9983-0625 ou 341-0330.

Salvador ..... de ..... de 2004

Empresa: _____

Nome: _____

Função: _____

Assinatura: _____

ANEXO 6

Sistema de aprendizagem

ORIENTAÇÕES PARA APRENDIZAGEM

		MÁXIMO	MAIORIA	IGUAL	MAIORIA	MÁXIMO	
1. Fonte de Conhecimento	INTERNA						EXTERNA
2. Foco Conteúdo-proceesso	CONTEÚDO						PROCESSO
3. Reserva de Conhecimento	PESSOAL						PÚBLICO
4. Modo de Disseminação	FORMAL						INFORMAL
5. Escopo de Aprendizagem	INCREMENTAL						TRANSFORMATIVO
6.Foco Cadeia de Valores	PROJETE-EXECUTE						COMERCIALIZE-ENTREGUE
7. Foco Aprendizagem	INDIVIDUAL						GRUPAL

FATORES FACILITADORES

	Pouca evidência para apoiar este fator		Alguma evidência para apoiar este fator			Muita evidência para apoiar este fator	
	1	2	3	4	5	6	7
1. Investigação Imperativa							
2. Defasagem de Desempenho							
3. Preocupação com Medição							
4. Curiosidade Organizacional							
5. Clima de Abertura							
6. Educação Continuada							
7. Variedade Operacional							
8. Defensores Múltiplos							
9. Envolvimento das Lideranças							
10. Perspectiva Sistêmica							

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