

UNIJIÚ – UNIVERSIDADE REGIONAL DO NOROESTE DO ESTADO DO  
RIO GRANDE DO SUL

Departamento de Economia e Contabilidade  
Departamento de Estudos Agrários  
Departamento de Estudos da Administração  
Departamento de Estudos Jurídicos

CURSO DE MESTRADO EM DESENVOLVIMENTO

**SANDRA DENIS KOTOWSKI DÖRING**

**COMPETÊNCIAS DOS GESTORES SOB O FOCO DA  
APRENDIZAGEM GERENCIAL:  
UM ESTUDO EM UMA EMPRESA DO RAMO DO AGRONEGÓCIO**

Ijuí (RS)  
2010

# **Livros Grátis**

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

Milhares de livros grátis para download.

**SANDRA DENIS KOTOWSKI DÖRING**

**COMPETÊNCIAS DOS GESTORES SOB O FOCO DA  
APRENDIZAGEM GERENCIAL:  
UM ESTUDO EM UMA EMPRESA DO RAMO DO AGRONEGÓCIO**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado em Desenvolvimento, da Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul – Unijuí, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre na área de concentração Gestão de Organizações para o Desenvolvimento.

Professora Orientadora: Doutora Enise Barth Teixeira

Ijuí (RS)  
2010

## Catalogação na Publicação

D697c Döring, Sandra Denis Kotowski.  
Competências dos gestores sob o foco da aprendizagem gerencial : um estudo em uma empresa do ramo do agronegócio / Sandra Denis Kotowski Döring. – Ijuí, 2010. – 148 f. : il. ; 29 cm.

Dissertação (mestrado) – Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (Campus Ijuí). Desenvolvimento.

“Orientação: Enise Barth Teixeira”.

1. Agronegócio. 2. Aprendizagem organizacional. 3. Aprendizagem gerencial. 4. Gestor. 5. Competências. I. Teixeira, Enise Barth. II. Título. III. Título: Um estudo em uma empresa do ramo do agronegócio.

CDU: 631.1

631.145

Tania Maria Kalaitzis Lima  
CRB10 / 1561

UNIJUÍ - Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul  
Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento – Mestrado

A Banca Examinadora, abaixo assinada, aprova a Dissertação

**COMPETÊNCIAS DOS GESTORES SOB O FOCO DA APRENDIZAGEM  
GERENCIAL: UM ESTUDO EM UMA EMPRESA DO RAMO DO  
AGRONEGÓCIO**

elaborada por

**SANDRA DENIS KOTOWSKI DÖRING**

como requisito parcial para a obtenção do grau de  
Mestre em Desenvolvimento

Banca Examinadora:

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Enise Barth Teixeira (UNIJUÍ): \_\_\_\_\_

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Elisete Dahmer Pfitscher (UFSC): \_\_\_\_\_

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Lurdes Marlene Seide Froemming (UNIJUÍ): \_\_\_\_\_

Ijuí (RS), 29 de março de 2010.

Dedico esse trabalho a Leandro, Laura e Sarah K.Döring;

Alexandre Osvaldo e Cristina Kotowski, que a todo momento me ensinam algo!!

## AGRADECIMENTOS

Este momento é especial, e gostaria de agradecer às pessoas que de alguma forma me ajudaram a concluir essa dissertação.

Em especial, à Professora Doutora Enise Barth Teixeira, minha orientadora, por toda sua dedicação, sabedoria, compreensão e disponibilidade.

Meu marido Leandro, que foi muito além de seu papel, me ajudando de todas as formas e com seu apoio e compreensão entendeu meus momentos difíceis.

À Laura e à Sarah, minhas filhas lindas, que são a luz da minha vida, meu sol e meu norte, e que foram pacientes nos meus momentos de ausência. Obrigada queridas, vocês são o estímulo aos sonhos e aos objetivos que busco.

Aos meus pais Alexandre Osvaldo e Cristina, e aos meus irmãos Luís Carlos e Ivan Enrique por todo apoio e carinho.

Ao meu sogro Edgar, minha sogra Íris (*in memoriam*), e minha cunhada Fabiana, pelo carinho e pela torcida.

Aos meus colegas de mestrado, em especial à Juliana Porciuncula, que muitas vezes me ajudou, tirando dúvidas, compartilhando desafios ou num simples desabafo.

Aos meus professores que com sua sabedoria me transmitiram conhecimentos e muitas vezes me fizeram mudar de opinião.

À Rosângela Langer, que cuidou da minha casa como se fosse sua, e mais ainda, das minhas filhas com muito amor e carinho. Com certeza, esse auxílio foi muito importante para que eu pudesse me dedicar aos estudos sabendo que minhas pequenas estavam bem.

Às minhas colegas e amigas do Caps ad de Santo Ângelo, que seguraram minha barra no trabalho, e me deram muito apoio e motivação, em especial à Letícia Frandoloso Stoll, Dallas Athayde, Cristiane Richter e à coordenadora Rosângela Saragozo.

À minha psicóloga Lílian Lucas, que esteve nos bastidores, mas de fundamental importância nessa caminhada.

À URI – Santo Ângelo e à Profª. Giana Vendrusculo pela oportunidade do estágio docência.

De uma forma muito especial, a empresa, objeto deste estudo, pela colaboração, disponibilidade, e apoio, principalmente a Rita Pippi e a Mara Regina B. de Oliveira.

Por fim, meu agradecimento a Deus, pois foi quem *sempre* esteve comigo, nas noites em claro, na estrada com chuva, nos textos difíceis, nos momentos confusos, solitários e por vezes até desesperados. Mas, com sua força cheguei lá. Essa conquista é a prova de que com força de vontade, fé e perseverança tudo é possível. Obrigada, meu Deus!!!



## RESUMO

Mudanças no contexto econômico, marcadas por competitividade acelerada, tecnologia e alta produção, além de um cenário de incerteza, complexidade e necessidade de inovação, requerem novos modelos e competências na gestão organizacional. Nessa perspectiva, a presente dissertação trata das questões relacionadas à aprendizagem no âmbito organizacional e a sua contribuição para a formação e capacitação de gestores. Nesse estudo, buscou-se identificar e analisar as competências requeridas aos gestores na função gerencial, bem como os processos pelos quais os gestores aprendem. Assim, o objetivo geral dessa pesquisa foi analisar o processo de aprendizagem gerencial de gestores de uma organização empresarial do ramo do agronegócio, frente às competências gerenciais requeridas aos gestores pela organização. A investigação ocorreu em uma empresa do ramo do agronegócio, situada na cidade de Santo Ângelo, Região Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, através de entrevistas aos gestores, à direção da empresa e à psicóloga da mesma, caracterizando-se como um estudo de caso qualitativo. Foram explorados referenciais bibliográficos e documentais acerca do tema, e para a coleta de dados empíricos foram utilizadas entrevistas estruturadas e o método da observação. Os sujeitos da pesquisa foram os gestores, sendo dois da matriz e quatro de filiais, além do presidente, do diretor superintendente e da psicóloga da empresa. Os resultados obtidos revelam que ocorre nesta empresa uma transição em relação ao modelo de gestão praticado, em que parte dos gestores segue o modelo tradicional e outra parte adota o modelo integrativo. As principais competências requeridas aos gestores são conhecimento do produto, da empresa e da região, além de honestidade, respeito hierárquico, comprometimento e espiritualidade. Entre as conclusões, destaca-se a formação dos gestores dentro da empresa, a partir da cultura e dos valores preconizados pela organização. Como principal método de aprendizagem, destaca-se aquela que ocorre de forma experiencial, a partir da interação social, do aprender pela prática e pela troca de informações e observação. Da mesma forma, as competências necessárias à função são desenvolvidas a partir da prática principalmente, e através de cursos e treinamentos. Por fim, o estudo propõe diretrizes norteadoras em relação aos processos de aprendizagem gerencial, adicionando subsídios aos profissionais da área de gestão de pessoas, para o bem do desenvolvimento gerencial, propondo uma metodologia que direcione a formação dos gestores de maneira uniforme e gradual, possibilitando condições de desenvolvimento a todos os funcionários da empresa.

Palavras-chave: Competências. Aprendizagem organizacional. Aprendizagem gerencial. Gestor. Agronegócio.

## **ABSTRACT**

Changes in the economic context, marked by accelerated competition, technology and high production, and a scenario of uncertainty, complexity and need for innovation, require new models and skills in organizational management. From this perspective, this paper addresses issues related to learning in the organizational and its contribution to the training of managers. In this study, we sought to identify and analyze the skills required for managers in managerial function and the processes by which managers learn. Thus, the general aim of this research was to analyze the process of managerial learning managers of an organization's business sector of agribusiness in the face of managerial competencies required for managers throughout the organization. The research took place in an agribusiness company in the business, located in the city of St. Angelo, the Northwest Region of Rio Grande do Sul, through interviews with managers, the company management to psychologist and the same, being characterized as a study qualitative case. Were explored bibliographical references and documentary on the subject, and to collect empirical data were used structured interviews and observation method. The research subjects were managers, two of the array and four branches in addition to president, CEO and psychologist of the company. The results show that a transition occurs in this business in relation to the governance model practiced in that part of the managers follows the traditional model and the other party adopts an integrative model. The main skills required for managers are aware of the product, the company and the region as well as honesty, respect hierarchy, commitment and spirituality. Among the conclusions, there is the training of managers within the enterprise, from the culture and values advocated by the organization. As the main method of learning, there is one that occurs experiential, from the social interaction, learning through practice and exchange of information and observation. Likewise, the skills needed to function are developed mainly from the practical, and through courses and training. Finally, the study proposes guidelines for guiding the processes of managerial learning, adding subsidies for professionals in people management, for the sake of management development, proposing a methodology that addresses the training of managers in a uniform and gradual, allowing development conditions skill all company employees.

**Keywords:** Competencies. Organizational learning. Learning management. Manager. Agribusiness.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Cinco partes básicas da Organização .....	20
Figura 2: Representação da estrutura analítica da mudança.....	33
Figura 3: A teia da aprendizagem: ênfases adotadas na literatura de AO .....	41
Figura 4: Ciclos de aprendizagem organizacional.....	43
Figura 5: Ciclos permanentes de aprendizagem e mudança.....	44
Figura 6: Educação Corporativa: conectividade para competitividade .....	46
Figura 7: Educação Corporativa: competência, gestão do conhecimento e aprendizagem.....	47
Figura 8: Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização.....	53
Figura 9: Competências do profissional .....	54
Figura 10: Processo de desenvolvimento de competências.....	57
Figura 11: Estrutura de aprendizagem gerencial .....	120

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Sete tipos de configurações organizacionais de Mintzberg.....	21
Quadro 2: Oito imagens das organizações de Morgan.....	22
Quadro 3: Formas de administrar: evolução da teoria .....	25
Quadro 4: Culturas que estimulam e inibem o aprendizado.....	41
Quadro 5: Comparativo entre Ensino Tradicional e Educação Corporativa .....	50
Quadro 6: Comparativo entre treinamento, desenvolvimento e educação corporativa .....	51
Quadro 7: Fatores que facilitam a aprendizagem.....	61
Quadro 8: Fatores que dificultam o processo de aprendizagem.....	62
Quadro 9: Perfil dos Gestores .....	71
Quadro 10: Perfil do Presidente e do Diretor Superintendente .....	72
Quadro 11: Perfil da Psicóloga.....	73
Quadro 12: Ano de fundação das unidades .....	78
Quadro 13: Períodos estratégicos e eventos críticos da empresa .....	84
Quadro 14: Perfil requerido aos Gestores .....	92
Quadro 15: Percepção dos gestores quanto às competências requeridas à função.....	99
Quadro 16: Competências necessárias à função gerencial.....	101
Quadro 17: Fatores internos e externos que influenciam no trabalho do gestor .....	106
Quadro 18: Desenvolvimento de competências pelos gestores.....	109
Quadro 19: Fatores que facilitam o aprendizado.....	115
Quadro 20: Fatores que inibem o aprendizado.....	116
Quadro 21: Necessidade de aprendizagem dos gestores .....	122
Quadro 22: Formação dos gestores .....	128
Quadro 23: Objetivos e aspectos principais da pesquisa empírica.....	132

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	13
1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO.....	15
1.1 Apresentação do tema e sua delimitação.....	15
1.2 Problema.....	16
1.3 Objetivos.....	16
1.3.1 Objetivo geral.....	16
1.3.2 Objetivos específicos.....	16
1.4 Justificativa.....	17
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	19
2.1 Definição de organizações e gestão.....	19
2.1.1 Organizações e tipologias.....	19
2.1.2 Gestão organizacional e de pessoas.....	24
2.1.3 Profissionalismo e espiritualidade.....	27
2.2 Mudanças organizacionais e aprendizado.....	29
2.2.1 Perspectiva histórica da mudança organizacional.....	29
2.2.2 O processo de mudança e suas implicações.....	31
2.2.3 Aprendizagem no contexto da mudança.....	34
2.3 Aprendizagem organizacional.....	36
2.3.1 Emergência da aprendizagem organizacional.....	36
2.3.2 A importância da aprendizagem no atual contexto sócio econômico organizacional.....	37
2.4 Educação corporativa.....	45
2.5 Competências gerenciais.....	52
2.6 Aprendizagem gerencial.....	58
2.6.1 O processo de aprender dos gestores.....	58
2.7 Agronegócio.....	65
2.7.1 Agronegócio no Brasil.....	65
3 METODOLOGIA.....	69
3.1 Classificação da pesquisa.....	69
3.2 A escolha da organização.....	70
3.3 Sujeitos da pesquisa.....	71
3.4 Coleta de dados.....	73
3.5 Análise e interpretação dos dados.....	74

4 ASPECTOS HISTÓRICOS E ORGANIZACIONAIS DA EMPRESA PESQUISADA.....	77
4.1 Histórico da organização .....	77
4.2 Missão, visão e valores .....	78
4.3 Produtos e serviços .....	79
4.4 Desenvolvimento organizacional .....	80
4.5 O processo de mudança e adaptação estratégica: períodos estratégicos e eventos marcantes .....	83
4.5.1 Período estratégico .....	85
4.6 A organização e o modelo de gestão .....	87
4.6.1 Tipologia da organização em estudo .....	87
4.6.2 Modelo de gestão.....	88
4.7 Atividades organizacionais interessantes à gestão de pessoas .....	90
4.7.1 Perfil da função do gestor.....	90
4.7.2 Processo de movimentação.....	93
4.7.3 Processo de desenvolvimento .....	93
4.7.4 Processo de avaliação .....	94
5 COMPETÊNCIAS E APRENDIZAGEM GERENCIAL: NA ÓTICA DOS ATORES SOCIAIS PESQUISADOS .....	95
5.1 O Ingresso na organização.....	95
5.1.1 Competências requeridas para ingressar na empresa .....	95
5.1.2 Atividades antecedentes à função gerencial .....	96
5.2 A função de gestor.....	98
5.2.1 Competências requeridas pela organização para exercer a função gerencial.....	98
5.2.2 Principais atividades desempenhadas pelos gestores .....	101
5.2.3 Os principais desafios do gestor .....	104
5.2.4 Influências no trabalho do gestor: fatores internos e externos .....	105
5.3 Desenvolvimento de competências gerenciais .....	108
5.3.1 O desenvolvimento de competências essenciais ao gestor.....	108
5.3.2 Programas educativos proporcionados pela organização .....	111
5.4 Aprendizagem gerencial .....	112
5.4.1 Visão dos gestores sobre aprendizagem na organização.....	112
5.4.2 Fatores pessoais e organizacionais que facilitam o aprendizado.....	114
5.4.3 Fatores pessoais e organizacionais que inibem o aprendizado.....	116
5.4.4 Formas de aprendizado formal e informal na organização.....	117
5.4.5 Objetivos de aprendizagem gerencial.....	120
5.4.6 Aprendizagem fora da organização .....	121
5.4.7 Necessidade de aprendizado.....	122
5.5 Diretrizes norteadoras para um programa de educação corporativa.....	123
5.5.1 O escopo da educação corporativa .....	123
5.5.2 Programa de educação corporativa.....	124
5.5.3 Programa de aprendizagem gerencial.....	127
CONCLUSÕES E SUGESTÕES PARA FUTUROS TRABALHOS .....	131
RECOMENDAÇÕES.....	137
REFERÊNCIAS .....	138
ANEXOS .....	143

## INTRODUÇÃO

Em tempos de mudanças constantes no cenário econômico, de competitividade acelerada e frente a um novo modelo de gestão, os gestores têm o dever de proporcionar abertura para a autogestão de seus colaboradores. A criatividade, competência e habilidade para lidar com pessoas são requisitos cada vez mais exigidos e para tanto, os mesmos precisam ser capacitados e preparados para realizar suas funções. Enfatiza-se a necessidade do desenvolvimento de novas habilidades como autogestão, capacidade de inovação, de julgamento, de decisão, de liderança, de enfrentar riscos, incertezas, e também de aprendizado contínuo e constante.

Nesse sentido, a aprendizagem, definida por Minicucci (2007, p. 184) como “um processo onde ocorre uma mudança ou reformulação de comportamento”, colabora no processo de formação do novo modelo de gestor. Mas para que isso ocorra, é importante que a organização como um todo, esteja empenhada no processo de aprendizagem. “É importante para a sobrevivência das organizações que estas se tornem aprendizes eficientes e que sejam capazes de se adaptar a rápida alteração de condições em seu ambiente, gerando a inovação que lhes dará vantagem competitiva, permitindo sua sobrevivência” (GALBRAITH et al, 1995, p. 69).

Embora o tema Aprendizagem Organizacional (AO), conforme destacam Easterby, Burgoyne e Araujo (2001), tenha surgido no início dos anos 1950, apenas no final dos anos 70 é que foram publicados alguns artigos e livros sobre o assunto. Para Ruas, Antonello e Boff (2005) o conceito de organizações de aprendizagem e aprendizagem organizacional teve maior ênfase a partir dos anos 1980. Alguns trabalhos contribuíram para o debate sobre a aprendizagem organizacional (RUAS; ANTONELLO; BOFF, 2005), entre eles Argyris e Schön (1978) sobre a noção de ciclos de aprendizagem; e Senge (2008) sobre a Quinta Disciplina (CARDOSO; FREIRE, 2003).

Os gestores atuais necessitam incorporar novas tecnologias aos negócios tradicionais, desenvolver equipes automotivadas, autogerenciadas e de autodesempenho, pois, Bauer (1999) acredita que o papel do gestor passa por uma redefinição, em que o processo de aprendizagem gerencial é importante para a preparação dos mesmos.

Dessa forma, entende-se que sob a perspectiva da Aprendizagem Organizacional, é possível lançar novos olhares sobre os processos de desenvolvimento dos indivíduos dentro das organizações e, em especial, àqueles que exercem a função gerencial.

Esta dissertação tem como tema Competências dos Gestores sob o Foco da Aprendizagem Gerencial: um Estudo em uma Empresa do Ramo do Agronegócio, e a pesquisa empírica foi realizada em uma revenda Massey Ferguson, situada na Região Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul. Trata das questões relacionadas à aprendizagem no âmbito organizacional e a sua contribuição para a formação e capacitação de gestores.

A presente dissertação constitui-se em seis capítulos, descritos a seguir: Inicialmente compõe-se da contextualização do estudo, apresentação do tema e sua delimitação, seguindo-se o problema a ser questionado, bem como os objetivos e a justificativa que permeia o estudo. Após, faz-se um levantamento bibliográfico sobre organizações e gestão; mudanças organizacionais e aprendizado; aprendizagem organizacional; educação corporativa; competências gerenciais, aprendizagem gerencial e agronegócio.

O terceiro capítulo expõe sobre a metodologia adotada, em termos de classificação da pesquisa, definição das organizações, sujeitos da pesquisa, coleta de dados, análise e interpretação dos dados.

O quarto capítulo apresenta a organização em estudo e sua contextualização, elencando o histórico da organização; sua missão, visão e valores; sobre produtos e serviços oferecidos; desenvolvimento organizacional; processos de mudanças e adaptação estratégica; a organização e o modelo de gestão; e as atividades inerentes à gestão de pessoas.

A análise teórico-empírica sobre Competências e Aprendizagem Gerencial compõe o quinto capítulo, expondo os achados empíricos e interpretando-os à luz da teoria, acerca da formação dos gestores, suas competências requeridas, bem como sobre o processo de aprendizagem vivenciado pelos gestores da organização, propondo diretrizes para um sistema de educação corporativa voltado ao desenvolvimento de competências e da aprendizagem gerencial.

Por fim, são tecidas as considerações finais, algumas recomendações, seguidas do referencial bibliográfico e anexos.



## 1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO

Este capítulo apresenta a delimitação da temática e sua problematização, bem como os objetivos e a justificativa dessa investigação.

### 1.1 Apresentação do tema e sua delimitação

Há 250 anos iniciava a mudança no significado do conceito de conhecimento, que resultou na transformação da sociedade e da economia. Os fatores tradicionais de produção: terra, mão-de-obra e capital, tornaram-se secundários, uma vez que podem ser obtidos facilmente, por meio do conhecimento, que passou a ser o recurso ao invés de um recurso (DRUCKER, 2006).

O valor real das organizações, hoje, não advém mais das tradicionais cifras aceitas na era industrial (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). Klein (2002) considera que a era da intelectualidade aponta agora para a riqueza advinda das idéias, do conhecimento e da inteligência.

Para tanto, surge a necessidade de mudança nos padrões de ação e comportamento, tanto social quanto tecnológico, Motta e Vasconcelos (2008) apontam que a aprendizagem organizacional está relacionada à idéia de inovação. Senge (2008) argumenta que, organizações controladoras limitam o processo de aprendizagem e a inovação. O autor afirma ainda, que as organizações que aprendem estimulam a aprendizagem em todos os níveis hierárquicos. Na visão de Ferreira et al (2006), as organizações que adotam essa postura, são chamadas “organizações do conhecimento” ou “organizações de aprendizagem”. Para os autores, sociedade do conhecimento não implica apenas a capacidade de aprender, mas aproveitar e incorporar esse aprendizado. “As organizações que procuram seguir esse modelo aspiram a uma realidade além de sua mera sobrevivência, não mais objetivando simplesmente maximizar seus lucros, e sim focalizando seus interesses no desenvolvimento de estruturas evolutivas” (FERREIRA et al, 2006, p. 153). Para Nonaka e Takeuchi (1997), criação de conhecimentos leva à inovação contínua que, por sua vez se transforma em vantagem competitiva.

Estas novas visões originaram, nos últimos anos, uma revisão dos conceitos relacionados à aprendizagem gerencial. Na visão de Quinn et al (2003), os modelos e definições sobre gestão estão sempre em constante evolução e para Ferreira et al (2006), a complexidade desses modelos exige a realização de investimentos significativos em

aprendizagem e capacitação. As organizações modernas operam em ambientes dinâmicos, o que provoca alterações no modo de serem gerenciadas, e o sucesso consiste na capacidade dos gestores em aprender a aprender e também desaprender o passado, ou seja, mudar seus conceitos (ANGELONI, 2008).

Assim, o foco do estudo centra-se no processo de aprendizagem dos gestores e no desenvolvimento de competências gerenciais, em uma empresa do ramo do agronegócio da Região Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul.

## **1.2 Problema**

Considerando o atual contexto organizacional, de complexidade, mudanças e desafios constantes, essa pesquisa busca responder a seguinte pergunta: Quais são as competências gerenciais requeridas e como se dá o processo de aprendizagem gerencial numa empresa do ramo do agronegócio?

## **1.3 Objetivos**

### ***1.3.1 Objetivo geral***

Analisar o processo de aprendizagem gerencial de gestores de uma organização empresarial do ramo do agronegócio, frente às competências gerenciais requeridas aos gestores pela organização.

### ***1.3.2 Objetivos específicos***

- Verificar e descrever a prática dos gestores, identificando as competências gerenciais requeridas para a função;
- Identificar e descrever os processos de aprendizagem dos gestores;
- Traçar diretrizes para um sistema de educação corporativa voltado ao desenvolvimento de competências e aprendizagem gerencial.

#### 1.4 Justificativa

A investigação do tema: “Competências e Aprendizagem Gerencial no Contexto Organizacional”, justifica-se na tentativa de colaborar com a construção de referencial teórico acerca do tema, agregando a esta, a experiência empírica através da pesquisa de campo. Além disso, pela sua aderência à linha de pesquisa “Gestão de Organizações para o Desenvolvimento”, do Mestrado em Desenvolvimento da UNIJUI, e ainda, pela possibilidade de contribuição teórica ao Grupo de Estudos e Pesquisas em Organizações, Gestão e Aprendizagem (Gepog).

Em um contexto de mudança das práticas empresariais contemporâneas (BAUER, 1999; MOTTA, 1997), bem como do crescente interesse pela aprendizagem organizacional (FLEURY, 1997; SENGE, 2008), propõe-se uma pesquisa que investigue o processo de aprendizagem de gerentes numa organização do ramo do agronegócio. Estudar o processo de aprendizagem de gestores justifica-se, primeiro, por focar “o gerente”, cujos conceitos e papéis têm sido amplamente discutidos por diversos autores ao longo dos últimos anos (EASTERBY; BURGOYNE; ARAÚJO, 2001; FISCHER, 2002; MOTTA, 2004; ROBBINS, 2007).

Outra importância do presente estudo é que o mesmo se agrega a estudos já realizados sobre esse tema como: “*A Dinâmica da Aprendizagem Gerencial – Caso do Hospital Moinhos de Vento*” em Porto Alegre (RS). Dissertação de mestrado de autoria de Liege Viviane dos Santos de Moraes, no ano de 2000, em Florianópolis (SC), que aborda a aprendizagem gerencial relacionada aos gestores de um hospital. “*Competências Essenciais do Gestor: Análise numa Organização Cooperativa do Setor Financeiro*”. Dissertação de mestrado de autoria de Claudia Werle Rockembach, em Ijuí (RS) no ano de 2008, que trata das competências de gestores em uma cooperativa de crédito.

A pretensão deste estudo consiste em relacionar teoria e prática de gestão de uma organização empresarial do agronegócio, na Região Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, a qual tem contribuído na geração de emprego e renda dessa região, atuando na comercialização e prestação de serviços no ramo de máquinas e implementos agrícolas, atividade essa considerada como a base da economia da região. Este estudo tem também importância em âmbito pessoal, pela identificação da autora com o local, uma vez que esta realizou estágio acadêmico em Psicologia Organizacional no mesmo, no ano de 2006, quando foi então percebido a necessidade de uma investigação que contemplasse essa temática.

Ainda, agregar conhecimentos teóricos e práticos e assim contribuir para o desenvolvimento do trabalho da Psicologia Organizacional.

Esse estudo foi factível, pois a organização demonstrou interesse pelos os resultados da pesquisa, viabilizando o acesso aos dados documentais e empíricos necessários para a execução do mesmo.

Por fim, diante do atual cenário sócio-econômico, onde ainda são sentidos os traumas da crise mundial, torna-se ainda mais importante o olhar sobre como os gestores enfrentam as dificuldades e como são preparados para tal desafio.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

A pesquisa empírica teve seu respaldo na teoria organizada em torno do tema. Para tanto, o quadro teórico de referência se constitui em sete partes: a primeira trata sobre definição dos tipos de organizações e gestão, abordando sobre organizações e tipologias, gestão organizacional e de pessoas e sobre profissionalismo e espiritualidade; a segunda parte remete-se às mudanças organizacionais decorrentes do novo cenário econômico, levando em consideração a complexidade, a competitividade, e em decorrência disso a necessidade de aprendizagem contínua para acompanhar e também promover mudanças; a terceira parte remete-se à aprendizagem organizacional e suas vicissitudes; a quarta parte aborda sobre educação corporativa; a quinta parte refere-se às competências requeridas dos gestores na sua função; a sexta parte analisa a questão da aprendizagem gerencial, ou seja, a forma como os gestores estão se preparando ou sendo preparados para então atender às necessidades desse novo modelo de gestão, baseado no aprendizado. Por fim, apresentam-se noções sobre agronegócio, ramo de atuação da empresa em estudo.

### 2.1 Definição de organizações e gestão

Este subcapítulo realiza um levantamento teórico acerca das tipologias organizacionais, gestão organizacional e de pessoas, e sobre profissionalismo e espiritualidade.

#### 2.1.1 *Organizações e tipologias*

As organizações são classificadas em diferentes formas, de acordo com sua estrutura, e os gestores devem entender a configuração de sua organização para garantir seu funcionamento e harmonia. A partir do século 20 desenvolveram-se novos modelos que explicam o funcionamento organizacional (MAXIMINIANO, 2004). Neste estudo, apresentam-se os conceitos a partir da visão de Mintzberg (1995), e Morgan (1996).

Mintzberg (1995) considera que as organizações são estruturadas em cinco partes, a fim de determinar os inter-relacionamentos dessas diferentes partes. Essa estrutura é representada pela Figura 1:

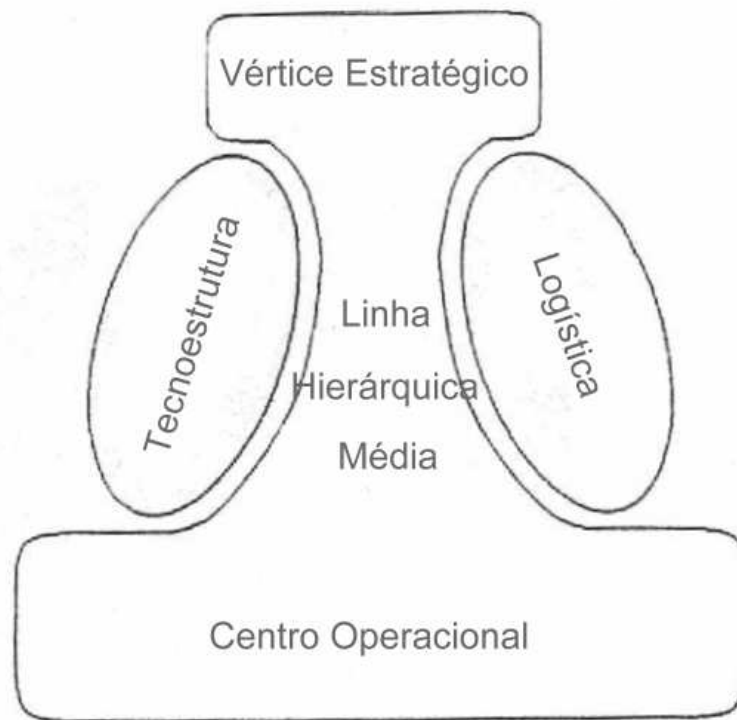


Figura 1: Cinco partes básicas da Organização  
 Fonte: Mintzberg, 1995, p. 19.

Observa-se que para Mintzberg (1995), as organizações se dividem em Vértice Estratégico ou Cúpula Estratégica; Linha Hierárquica Média; Centro Operacional ou Núcleo Operacional; Tecnoestrutura e Logística ou Assessoria de Apoio. Essas denominações compreendem-se por:

1. Vértice Estratégico – constituído pelos gestores de topo, onde se incluem, os conselhos de administração, de gerência e o seu pessoal de apoio. Tem como objetivo proporcionar a todos os colaboradores as necessidades necessárias para que a organização atinja os seus objetivos.
2. Linha Hierárquica Média – constituída pelos gestores intermédios\*, diretores funcionais e operacionais, chefes de serviço, que têm como principal função fazer a ligação entre o vértice estratégico e o centro operacional, através de uma hierarquia.
3. Centro Operacional – constituído por todos os operacionais que executam os trabalhos de base relacionados com a produção de bens ou serviços.
4. Tecnoestrutura – constituída por analistas, engenheiros, contabilistas, responsáveis pelo planeamento e pela organização de métodos, os quais visam obter sistemas de trabalho que permitam a standardização da organização.

\* Gestores que têm papel determinante na operacionalização da Estratégia da Organização.

5. Logística – constituída por pessoas que têm a seu cargo serviços de apoio, serviços jurídicos, relações públicas e laborais, investigação.
6. Ideologia – que engloba os valores, as crenças e as tradições que distinguem as diferentes organizações e originam uma certa vida no esqueleto da sua estrutura.

Em relação à caracterização estrutural das organizações, Mintzberg e Quinn (2001) apontam sete tipos de estruturas, caracterizados pela parte da organização considerada mais importante para suas operações, relacionando com as cinco partes básicas da organizações propostas por Mintzberg (1995) representada no Quadro 1:

<b>Tipo de Organização</b>	<b>Parte mais importante</b>	<b>Características</b>
Empresarial	Cúpula estratégica	Centralização das decisões na figura de um executivo ou empreendedor.
Máquina	Tecnoestrutura	Energia produzida por técnicos especializados e gerentes.
Profissional	Núcleo operacional	Controle exercido por especialistas independentes.
Diversificada	Linha média	Gerentes de gerentes administram unidades de negócio.
Inovadora	Pessoal de pesquisa e desenvolvimento	Ênfase na busca de conhecimentos para lidar com ambiente dinâmico.
Missionária	Ideologia	Controle de pessoas por meio de crenças e símbolos.
Política	Não há	Conflito e mudança.

Quadro 1: Sete tipos de configurações organizacionais de Mintzberg.  
Fonte: Elaborado a partir de Mintzberg e Quinn, 2001.

Como demonstra o Quadro 1, a *Organização empresarial*, é de um tipo simples, onde um executivo principal ou empreendedor que a fundou centraliza suas ações. Nessa, a cúpula estratégica é a parte mais importante, e a supervisão direta pela figura do executivo é configurada. É muitas vezes preferida por pessoas que apreciam esse contato direto com o chefe.

A *Organização profissional* baseia-se na gestão do conhecimento, e a parte mais importante é o núcleo operacional, por exemplo, num hospital, são os médicos e enfermeiros, numa escola são os professores. Sua organização tende a ser democrática.

Por *Organizações diversificadas*, entende-se grandes corporações empresariais, com muitas unidades de negócios. Geralmente é fruto da diversificação de uma organização máquina e tem certa tendência ao feudalismo.

As organizações jovens, que enfatizam a pesquisa e a inovação, lidando com ambientes dinâmicos são as consideradas *Organizações inovadoras*. Busca encontrar novos conhecimentos, por meio de equipes multidisciplinares. Na *organização política* existe a imparcialidade, não há mecanismos de coordenação geral, e são caracterizadas pelo conflito, que até pode ser positivo por estimular a mudança. E por fim, a *organização missionária*, caracteristicamente religiosa, onde o mais importante é sua ideologia. É marcada por liderança de estilo carismático, respeitando às tradições e defendendo sua missão.

Morgan (1996) utiliza de metáforas para explicar que as pessoas percebem as organizações sob diferentes maneiras e aspectos, de acordo com suas imagens mentais. Assim, o autor ressalta a importância de conhecer as imagens mentais que irão permitir entender e administrar melhor as organizações, a partir da leitura do ambiente organizacional percebido em oito imagens.

<b>Imagem</b>	<b>Características</b>
Máquina	Ênfase no sistema mecanicista.
Organismo Vivo	Semelhança com o modelo orgânico de Burns e Stalker.
Cérebro	Distribuição uniforme da inteligência e do conhecimento.
Cultura	Interpretação de situações com base em valores similares.
Sistema Político	Conciliação de interesses conflitantes.
Prisão Psíquica	Alienação das pessoas.
Sistema em Fluxo e Transformação	Intercâmbio dinâmico com o ambiente.
Instrumento de Dominação	Poder opressivo sobre as pessoas.

Quadro 2: Oito imagens das organizações de Morgan  
Fonte: Elaborado a partir de Morgan, 1996.

Organizações vistas como *máquinas*: Seus gestores tendem a administrá-la de forma mecânica, burocrática. Consiste num conjunto de relações mecânicas com tendência a operar como máquinas, de maneira rotinizada, eficiente, confiável e previsível. Enfatiza a organização e a hierarquia, tendo como ponto forte o funcionamento regular e como ponto fraco a desumanização do trabalho.

Organizações vistas como *organismos*: Compreender e administrar as necessidades organizacionais e as relações com o ambiente. Percebe a organização como um sistema aberto, que necessita de cuidadosa administração. Procura satisfazer as necessidades internas



e equilibrá-las e ainda adaptar-se as circunstâncias ambientais; a forma de organizar depende da tarefa ou do ambiente em que se está; a administração deve estar preocupada a atingir o alto desempenho. A ênfase está na capacidade de adaptação. Seu ponto forte seria a flexibilidade dos sistemas abertos e o desenvolvimento das competências humanas, o que é apropriado para lidar em ambientes turbulentos e competitivos.

Organizações vistas como *cérebro*: Ressalta a importância do processamento de informações, aprendizagem e inteligência, propiciando referências para que isso ocorra. Procura facilitar o aprender.

Organizações vistas como *culturas*: A organização é vista como um lugar onde reside idéias, valores, normas, rituais e crenças. Permite uma gestão empresarial por meio de valores, crenças.

Organizações vistas como *sistemas políticos*: Focaliza diferentes conjuntos de interesses, conflitos e jogos de poder que moldam as atividades organizacionais.

Organizações vistas como *prisões psíquicas*: Enfatiza a idéia de que as organizações são prisões psíquicas e as pessoas caem nas armadilhas de seus pensamentos, crenças e preocupações. É de responsabilidade dos gestores quebrar essas barreiras mentais.

Organizações vistas como *fluxo e transformação*: As organizações são sistemas autoprodutores, que facilitam a gestão das mudanças organizacionais.

Organizações vistas como *instrumento de dominação*: Usam seus empregados para atingir seus fins e a essência é a dominação, onde a empresa impõe seus desejos aos seus funcionários.

De acordo com cada contexto organizacional, faz-se necessário adotar um modelo de gestão que corresponda a essa estrutura, pois, assim como cada organização possui seu modelo e estrutura organizacional, também possui seu modelo de gerir essa organização. “A estrutura ou modelo organizacional delinea também as características do modelo de gestão de pessoas dominantes na empresa” (FISCHER, 2002, p. 15).

No conceito de Tachizawa, Junior e Rocha (2001), Maximiniano, (2004), o modelo de gestão de negócios é a maneira particular como a organização desenvolve suas atividades empresariais, e retrata o conjunto de elementos que a mesma faz uso para desenvolver, expandir, sobreviver em seu meio de atuação. A seguir apresentam-se noções sobre gestão organizacional e de pessoas.

### **2.1.2 Gestão organizacional e de pessoas**

O desenvolvimento e a organização das empresas dependem do desempenho humano (FISCHER, 2002). Por esse motivo, o autor menciona sobre a importância do processo de gestão de pessoas.

Entende-se por modelo de gestão de pessoas “[...] a maneira pela qual uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho” (FISCHER, 2002, p. 12). Gil (2001, p. 17) define gestão de pessoas como: “[...] a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais”.

O entendimento sobre processos de gestão requer uma retomada histórica sobre gestão e sua evolução, pois a administração vem desenvolvendo diferentes modelos de gerir organizações ao longo dos tempos. Essa evolução acontece através de novos métodos e teorias desenvolvidas a partir das necessidades de cada época.

Diferentes escolas se preocuparam em medir, comparar, evoluir e inovar para atingir seus objetivos, embora muitas teorias sejam criticadas por seus métodos, mas todas deixaram contribuições para os modelos de gestão atuais.

Ferreira et al (2006) e Dutra (2002) mencionam as estruturas administrativas no início do século 20. Segundo o pensamento desses autores, existem três categorias de escolas de pensamento: a estrutural, a humanística e a integrativa.

Na estrutural, mecanicista, são utilizados instrumentos e técnicas para modelar a organização, inclusive as pessoas, no sentido de produzir mais e mais rápido. Prioriza-se a forma, modelos a serem seguidos, ou seja, as normas e procedimentos são mais importantes que os objetivos. Este modelo de gestão pode funcionar num contexto de economia estável, de certezas e de previsibilidade, por isso foi caindo e sendo criticado com o passar do tempo, pois nos dias atuais essas características são impraticáveis, não se pode prever nem ter certeza em relação à economia (FERREIRA et al, 2006). Conforme menciona Dutra (2002), o método de gestão de pessoas, baseado no modelo da Escola de Administração Científica, teve como condicionamento o modelo atual da época, com ênfase na produção de bens e serviços em larga escala, e a gestão de pessoas organizou o trabalho de maneira que fosse suportável, destacando-se traços como racionalização e divisão do trabalho, mecanização e produção em massa. Ficou conhecido como paradigma fordista/taylorista, que na década de 70 foi duramente criticado, por não permitir um processo de desenvolvimento das pessoas por si mesmas. Taylor, que buscava a elevação da produtividade, transformando o homem em

máquina para dar conta da produção que era fragmentada e em grande escala, chegou a distribuir cronômetros aos chefes para controlar o desempenho dos trabalhadores. Em seguida, Ford assumiu a postura de Taylor, e não se preocupando com a missão da empresa, não investiu na diversificação dos produtos que era desejada pelos clientes e trabalhava sozinho, sem delegar poderes. Achando que a tradição de sua empresa garantia o futuro da mesma, quase faliu por não perceber e acompanhar as mudanças. Finalmente Fayol, que reorganizou a empresa dividindo-a em departamentos, seções, e unidade, foi o primeiro a pensar na valorização do gerenciamento.

A abordagem humanística inicia então com a descoberta, de acordo com Ferreira et al (2006), da influência dos fatores psicossociais sobre a produtividade e assim, passou-se a valorizar os trabalhadores. Valoriza-se então o diálogo e os dirigentes adotam uma postura aberta ao aprendizado constante. Conforme explicam Motta e Vasconcelos (2008), os estudiosos das organizações compreenderam a importância de aspectos como motivação e afetividade humana, e perceberam limites da regra e do controle burocrático, mostrando que o ser humano não é totalmente controlável e previsível.

Com a aceleração dos processos de desenvolvimento econômico, social e tecnológico, houve a necessidade de transformações ainda maiores em relação ao processo de gestão. Eis que surge então, o modelo integrativo, que na visão de Ferreira et al (2006, p. 102), volta-se “para o estudo das questões complexas envolvidas nos processos de mudança e transformação organizacional”. Essa abordagem leva em consideração que as organizações além de exercerem impacto sobre o ambiente, também são por este influenciadas, devendo tornar-se adaptáveis ao contexto e as suas mudanças. Portanto, as organizações devem ser vistas como sistemas abertos.

Utilizando a análise de Becker (2004), pode-se construir o Quadro 3:

<b>1900-1930</b>	<b>1930-1950</b>	<b>1950-1980</b>	<b>A partir de 1980</b>
-Racionalização do processo produtivo; -Estrutura e funcionamento da organização.	-Humanização do trabalho.	-Adaptação ao ambiente externo.	-Mercado global; -Sociedade da informação e do conhecimento.

Quadro 3: Formas de administrar: evolução da teoria  
Fonte: Elaborado com base em Becker, 2004.

Este Quadro procura explicar a evolução da teoria administrativa e das formas de administrar ao longo dos anos. Nos anos 1900 a 1930, as organizações eram formais e havia alta mecanização e produtividade. As tarefas de chão de fábrica eram padronizadas e a produção era em série. Pensava-se em ter o homem certo no local certo, que respeitava normas e procedimentos a um modelo de comando, e a forma de recompensa era estritamente econômica. Essa era a *gerência de produção*.

Já de 1930 a 1950, surge a organização informal, que primava pela satisfação e produtividade, e havia o estudo do comportamento dos grupos e da empresa. Passou-se a dar atenção à comunicação, motivação e liderança. Havia a recompensa psicossocial e a administração por objetivos. Ficou conhecida como *gerência de recursos humanos*.

Em 1950 a 1980, observa-se a organização sistêmica, que adapta-se ao ambiente e a produtividade, e ocorre a integração dos subsistemas organizacionais. Surgem equipes de projetos, recompensas mistas e planejamento estratégico. Essa é a *gerência de planejamento*.

Finalmente, a partir de 1980, surge a organização virtual, baseada na competitividade e na produtividade. Com uma visão de futuro compartilhada, possui sistemas de comunicação intensiva e de informações integradas. O processo de tomada de decisões ocorre a partir de informações globais e instantâneas. Denomina-se então de *gestão participativa*. E ainda, surge então, a *gerência estratégica*, que se organiza em redor de resultados empresariais e conhecimentos, tem o foco nas competências essenciais das empresas e das pessoas, prima pela qualidade total e fabricação enxuta, é informatizada e automatizada e possui estruturas mais planas, em redes autogerenciadas.

Hoje em dia, os modelos de gestão são mais integrativos e pretendem atingir a eficiência, a eficácia e a efetividade, ao contrário do pensamento das abordagens anteriores que desconsideravam fatores circunstanciais envolvidos, como se a administração fosse exata, controlável, previsível e precisa. Dessa forma, faz-se uma mediação entre o pensamento estruturalista e o humanista, e concordando com esse pensamento, para Motta e Vasconcelos (2008), o desenvolvimento organizacional só se consolidou no momento em que a teoria das organizações foi submetida ao tratamento sistêmico entre o estrutural e o comportamental.

Nesse modelo integrativo, Gil (2001) complementa, atribui-se aos subordinados uma capacidade técnica, que se exprime em conhecer, prever, organizar, comandar, coordenar e controlar, visando a eficiência.

Entende-se então, que na década de 80 houve uma transição, e na reflexão de Dutra (2002), passou-se então a pensar num novo modelo de gestão. Gil (2001) remete-nos ao fato de que foi então que fatores psicológicos e sociais passam a ter importância, bem como as

relações humanas. A partir daí, o processo de gestão de pessoas evoluiu muito. Hoje, a exigência quanto ao modelo de gestão, na visão de Dutra (2002, p. 57), é que este “estimule e ofereça suporte ao desenvolvimento mútuo da empresa e das pessoas e ofereça a ambas orientação para esse desenvolvimento de forma clara, simples e flexível”.

Atualmente, no entendimento de Tachizawa, Junior e Rocha, (2001), mudanças estão ocorrendo em escala mundial e no contexto interno das organizações, em relação à renovação das tecnologias relacionadas à gestão de negócios, para que estas sobrevivam no segmento econômico em que atuam.

No que concerne à questão, para Oliveira e Silva (2006), nunca houve tantas técnicas gerenciais como hoje, ferramentas de “como fazer”. Toda organização tem uma teoria de negócios, e se esta for clara, consistente e bem focada pode ser muito poderosa. Segundo os autores, uma teoria do negócio deve ter três partes: ter hipóteses a respeito do ambiente da organização (sociedade, estrutura, mercado, cliente e tecnologia); ter hipóteses a respeito da missão específica da organização; e ter hipóteses a respeito das competências essenciais necessárias a realização da missão da organização. Para que isso seja possível, são necessários anos de trabalho, reflexão e experimentação, porém indispensáveis para garantir a liderança.

Outro modelo de gestão adotado pelas organizações, é a administração por objetivos, definida por Oliveira e Silva (2006, p. 99) como “uma técnica participativa de planejamento e avaliação, por meio da qual gerentes e subordinados definem, conjuntamente, aspectos prioritários, por meio do estabelecimento de objetivos”. Os autores alertam para o perigo desse modelo, uma vez que não considera fatores emocionais e motivacionais. Ainda, o foco exacerbado nos resultados pode levar os funcionários a se empenharem demais em atingir os resultados que podem ser de difícil consecução, e favorece o autoritarismo.

Assim, em decorrência de pressões internas e externas, as empresas estão sendo obrigadas a rever seus métodos e estratégias. A seguir, trata-se de dois métodos organizacionais que são o profissionalismo e a espiritualidade.

### ***2.1.3 Profissionalismo e espiritualidade***

O profissionalismo é um método inerente às organizações, pois a competitividade o torna imprescindível. Porém, a questão da espiritualidade não é ainda comum nas organizações, embora muitas, como por exemplo, a Southwest Airlines, Hewlett-Packard, Men’s Wearhouse entre outras, já adotem essa filosofia (ROBBINS, 2005).

No entendimento de Padula (2002), a profissionalização é um fator chave para o sucesso de uma organização, e o empreendedor deve ter uma visão sistêmica, pensando sua empresa numa perspectiva de crescimento a médio e longo prazo, bem como, entender a administração profissional como um sistema de gestão que utiliza sistemas formais para o planejamento, a organização e o controle das ações da empresa. Assim, percebe-se a profissionalização faz parte da cultura das empresas, no que Boyett e Boyett (1999) questionam: o que a cultura organizacional tem a ver com aprendizado organizacional? A resposta é dada pelos mesmos autores, que acreditam ser uma cultura que estimula o aprendizado, aquela que estimula a comunicação aberta, acredita no trabalho em equipe, tem líderes acessíveis, adota uma abordagem holística aos problemas, equilibra os interesses de todos os envolvidos e acredita que as pessoas são capazes.

Quanto ao pilar da espiritualidade, esse modelo também é visto como sendo inovador, pois não é uma prática comum nas empresas enfatizar a espiritualidade. Briskin (1997, p. 11) defende que adotar essa postura é construir uma ponte entre o mundo individual e o mundo da organização. “Não podemos deixar para trás quem somos quando trabalhamos, assim como também não podemos eliminar a organização quando estamos sozinhos”. O autor ainda lembra que quando estes dois mundos se encaixam, há harmonia e equilíbrio, mas quando isso não acontece o indivíduo sente-se solitário e arrasado.

A espiritualidade para Robbins (2005) nada tem a ver com religião, Deus ou teologia. “A espiritualidade no ambiente de trabalho apenas reconhece que as pessoas possuem vida interior, que alimenta e é alimentada por um trabalho com significado, realizado dentro do contexto de uma comunidade” (ROBBINS, 2005, p. 389). Com isso o autor quer dizer que a cultura espiritual reconhece que as pessoas tem mente e espírito, e buscam sentido e propósito no trabalho.

De acordo com o pensamento de Briskin (1997) ninguém pode amadurecer dentro de uma cultura ou organização sem interiorizar aspectos dessa cultura. Assim, percebe-se que quando o funcionário adere à cultura da empresa, ele torna-se mais comprometido e a taxa de rotatividade é menor. Oliveira e Silva (2006) complementam com a afirmação de que quanto mais os funcionários aceitam e se comprometem com os valores da organização, mais forte é a cultura, como também, o fato de a cultura ser forte, fraca ou média depende do tamanho da organização, tempo de existência e rotatividade entre os funcionários. As organizações espirituais, no conceito de Robbins (2005), preocupam-se em ajudar as pessoas a desenvolver e alcançar seu pleno potencial, equilibrando vida profissional e pessoal.

A questão da gestão das pessoas tem então se tornado imprescindível, uma vez que as mudanças constantes atingem também o comportamento das pessoas. No subcapítulo seguinte, faz-se pertinente o estudo sobre mudanças organizacionais e a necessidade de aprendizado.

## **2.2 Mudanças organizacionais e aprendizado**

Um dos desafios do gestor atual, na visão de Lima (2003) é trabalhar com os processos de mudança, e para Motta (2001) gerenciar uma empresa ou mesmo um serviço público é gerenciar a mudança. O autor descreve mudança como:

[...] enfrentar alterações rápidas e complexas; confrontar-se com ambigüidades; compreender a necessidade de novos produtos e serviços; garantir um sentido de direção em meio ao caos e à vulnerabilidade; e manter a calma diante da perda de significado daquilo que se ajudou a construir (MOTTA, 2001, p. xvi).

Portanto, serão abordados aspectos sobre mudança organizacional.

### ***2.2.1 Perspectiva histórica da mudança organizacional***

Na revisão de Lima (2003), a autora ressalta que mudança organizacional não é algo novo. No século 19, as organizações tinham características simples, em relação à tecnologia, à baixa escala de produção, eram supervisionadas pelos proprietários, pois não existiam gestores nessa época, e a distribuição era local. Com a chegada da estrada de ferro e do telégrafo, essa vida pacata foi alterada, pois essas tecnologias trouxeram rapidez e informação para dentro das organizações, o que exigiu também a emergência dos gerentes e de hierarquias gerenciais, pois os proprietários já não davam conta de supervisionar as empresas. Nessa mesma linha de pensamento, para Drucker (2006) a partir de conceitos militares na guerra franco-prussiana, nasceu a empresa moderna, onde o grande marco seria a separação entre propriedade e gerenciamento. Para Motta (2001), a modernidade administrativa está vinculada à Revolução Industrial, porque alterou as formas de produção e marcou a diferença mais fundamental na história da produção e de sua gestão, alterando não só a forma de organizar e produzir, mas também a vida das pessoas.

Angeloni (2008) esclarece que, naquela época, o futuro era claro, e cita Newton e Descartes como defensores da previsibilidade, da estabilidade, da ordem, da rigidez, dos problemas entendidos isoladamente. Em contrapartida, Bauer (1999) destaca que esses

elementos foram reconceitualizados, e hoje, a ciência aceita o indeterminismo e a incerteza, a complexidade ao invés da simplicidade, a subjetividade no lugar da objetividade. Assim, o autor defende que o papel dos gerentes deve ser também redefinido, e esses devem abandonar a idéia de que o futuro da organização pode ser estabelecido e comandado.

Numa perspectiva evolutiva, Motta (2001) concebe o mundo em constante inovação, sempre para estágios mais avançados, mas cada um com suas singularidades. Nesta visão, o autor refere que os modelos de progresso administrativos buscavam sempre maior eficiência e qualidade, levando a inovação que seria um processo adaptativo a padrões de modernidade, instituindo uma ordem social dinâmica, direcionada pelo avanço tecnológico e pelo avanço da razão humana, substituindo dogmas e visão de mundo centrado na divindade pelo primado da ciência, progresso econômico e da razão.

Já noutra perspectiva, Bauer (1999) resgata a origem da mudança organizacional e menciona sobre os fatores que incapacitam a ciência social de responder aos problemas da era moderna, onde um deles seria a falta de modelos adequados, com imposição de objetividade, determinismo e simplicidade. O autor utiliza a colaboração de Jantsch para apresentar três estágios para a evolução da ciência: o primeiro é o estágio cartesiano-newtoniano, que é mecanicista e consiste na visão do Universo em equilíbrio. Assim, não incorpora a noção de mudança. O segundo, é o sistêmico-estrutural-cibernético, que é mecanicista e possui a visão de que o equilíbrio é afetado pelo meio. A mudança é incorporada, mas, não explica as mudanças estruturais. E, o terceiro estágio refere-se à complexidade, que vê a mudança como um fluxo contínuo, legitima a incerteza e incorpora mudanças estruturais e radicais. Esse, no entendimento de Bauer (1999) seria o modelo adequado às Ciências Sociais.

Portanto, identifica-se na literatura, que mudança organizacional não é algo novo, mas, conforme menciona Lima (2003), a novidade são o ritmo, a velocidade e a força com a qual elas decorrem. Se antes as forças que moviam o processo de mudança eram, a crescente tecnologia da informação e do transporte, hoje, de acordo com a autora, as mudanças rápidas e radicais acontecem na própria estrutura social da empresa, que abrange os modos de produção, a experiência individual e as relações de poder. Motta (2001) considera que a velocidade da mudança dá a impressão de ruptura de modelos do passado, mas na verdade o que acontece é uma aceleração da continuidade de mudanças da modernidade.

Assim, Bauer (1999) expõe sobre as mudanças organizacionais na pós-modernidade, como sendo também uma mudança de paradigmas, onde não mais se planeja as estruturas pois elas são emergentes, não mais se controla a informação, pois ela é livre, se legitima a



incerteza, se passa da condição de controle à auto-organização, do equilíbrio ao fluxo, da competição à cooperação.

Motta (2001) ressalta uma nova concepção administrativa na pós-modernidade, onde: a organização industrial referenciada na produção de bens e serviços passa a uma organização baseada na informação, na tecnologia e no consumo; a prática gerencial é descentralizada, flexível e a comunicação é livre e; a ausência de valores para inspirar as formas organizacionais, o sistema produtivo e as relações de trabalho.

Ainda em relação à mudança organizacional pós-moderna, Lima (2003) propõe que nessa abordagem, acredita-se que o meio ambiente organizacional é elaborado por construções sociais, que podem ser inconscientes, mas que influenciam a prática organizacional. Assim, a responsabilidade por essa construção recai sobre quem participa dela.

### **2.2.2 O processo de mudança e suas implicações**

O conceito de mudança organizacional proposto por Lima (2003, p. 25) é:

[...] qualquer alteração, planejada ou não, nos componentes organizacionais – pessoas, trabalho, estrutura formal, cultura – ou nas relações entre a organização e seu ambiente, que possam ter conseqüências relevantes, de natureza positiva ou negativa, para a eficiência, eficácia e/ou sustentabilidade organizacional.

Questionando como gerenciar a mudança organizacional, Lima (2003) se refere às mudanças globais atuais como não sendo da época do industrialismo, mas sim, como uma época histórica nova, que faz com que os gerentes fiquem perplexos, com dificuldades para entender as mudanças que transformam o contexto teórico-prático de suas organizações e compreender as contradições e implicações dessa situação para o futuro de suas atividades. Os gestores contemporâneos parecem sem opções quando se sugere a invalidade da ciência, o abandono dos conhecimentos sistematizados e a impossibilidade de valores universais (MOTTA, 2001).

Concomitante, Carvalho (1999) menciona sobre as mudanças que ocorrem com a própria organização, em decorrência de seu desenvolvimento e descreve quatro fases. O autor aponta a primeira fase como sendo o *pioneirismo*, que seria a “infância” da organização, o início onde ela procura conquistar seu espaço. Nessa fase costumam aparecer deficiências, pela falta de experiência na gestão, carga tributária, concorrência, entre outros. A segunda fase seria de *crescimento e estabilização*, onde a organização sente a necessidade de

desenvolver processos de gestão para superar desafios e desenvolver estratégias. Nessa fase, a aprendizagem organizacional é de fundamental importância para que a organização sobreviva e se habilite para a próxima fase de desenvolvimento que é o *desenvolvimento pleno e renovado*, quando a organização adquire maturidade e estabelece sua identidade no mercado. Porém, necessita de reciclagem e aprendizagem contínua, pois estão mais expostas ao ambiente. O autor ainda se refere a uma quarta fase, denominada *desaparecimento*, que ocorre nas organizações que não sobrevivem, ou seja, não acompanham as mudanças ou não conseguem agilizar suas estruturas em face dos desafios que surgem e acabam desaparecendo.

Assim, na visão de Carvalho (1999), as pessoas e organizações devem adaptar-se às modificações, ou seja, aprenderem como condição de sua própria sobrevivência. “[...] os homens e as instituições em geral devem adaptar suas relações ao meio em que vivem” (CARVALHO, 1999, p. 34). Drucker (2006) afirma que as organizações devem criar e adequar de forma contínua, estratégias para mudar a si mesma. Bauer (1999) acredita que a desordem seja um pré-requisito fundamental para a criatividade, que seria uma forte aliada no processo de mudança, pois a ausência de conflito gera apatia. Todavia, Carvalho (1999) aponta a resistência como um fator que inibe os processos de mudança, pois mexe com sentimentos de segurança, estabilidade, permanência e poder. Mas, hoje trata-se a resistência como algo tão natural quanto a própria mudança. Motta (2001) sugere que a resistência pode ser uma fonte de crítica e criatividade e de melhor uso das habilidades humanas, pois significa o exercício do pensamento diferente.

Os processos de mudança permitem uma revisão de modelos e paradigmas. Nesse sentido, Motta (2001) conclui que, no futuro a cooperação se acentuará como valor gerencial; a empresa verá o cliente como um ser humano total, com desejos e necessidades e não apenas como um consumidor de produtos; as pessoas estarão no centro da produção, onde o modelo será menos industrial e mais humano; não haverá mais fidelidade do cliente, mas sim, cliente leal. A empresa se tornará mais fragmentada, localizada, descentralizada, flexibilizada. Ou seja, “a história administrativa pode estar sendo reescrita segundo novos valores e direcionada a um destino mais justo” (MOTTA, 2001, p. 31).

A mudança organizacional propriamente dita, pode ter conseqüências oriundas de duas hipóteses, na visão de Lima (2003): a primeira baseia-se na adaptação da organização ao seu ambiente, que seria a relação entre mudança e sustentabilidade organizacional. A segunda hipótese relaciona a iniciativa de mudança à obtenção de maior eficiência organizacional, como valor competitivo.

Nessa mesma linha de pensamento, Motta (2001), propõe a mudança como sendo consequência de produtos de idéias definidas; idéias novas como tentativa de resolver problemas e ainda; um processo de circulação de idéias. O autor engloba esses modelos em três categorias: intenção estratégica, reação adaptativa e aprendizado contínuo. A intenção estratégica, segundo o autor, seria interferir na realidade, ou seja, antecipar-se à oportunidades e ameaças e assim readaptar-se através de uma reestruturação planejada. A reação adaptativa consiste em associar a mudança à consciência de um problema a ser resolvido, assim, conhece-se o problema, mas não a solução, e isso acaba por produzir idéias novas. Já o aprendizado contínuo consiste em não apenas descobrir problemas, mas também solucioná-los, constituindo-se como a base da mudança organizacional. De acordo com esse pensamento, Motta (2003, p. 48) contribui:

Nesse novo contexto, a formulação de estratégias organizacionais já não pode combinar somente métodos tradicionais de projeção e de análise antecipatória para a antecipação ao meio ambiente. Foi necessário inaugurar uma nova fase de gestão estratégica, em que se assume a imprevisibilidade, reduzem-se os horizontes de tempo, mobiliza-se a organização para adaptá-la a surpresas tecnológicas e novas demandas públicas, e submetem-se as estratégias organizacionais mais acentuadamente a critérios sociais.

Ainda nesse pressuposto, Pettigrew (1989, p. 147) destaca que o processo de mudança organizacional, refere-se às ações, reações e interações entre as várias partes interessadas no futuro da empresa. “Portanto, o *quê* da mudança está contido no item conteúdo, muito do *porquê* da mudança deriva de uma análise do contexto interno e externo, e o *como* da mudança pode ser compreendido pela análise do processo. A estrutura analítica está representada na Figura 2:

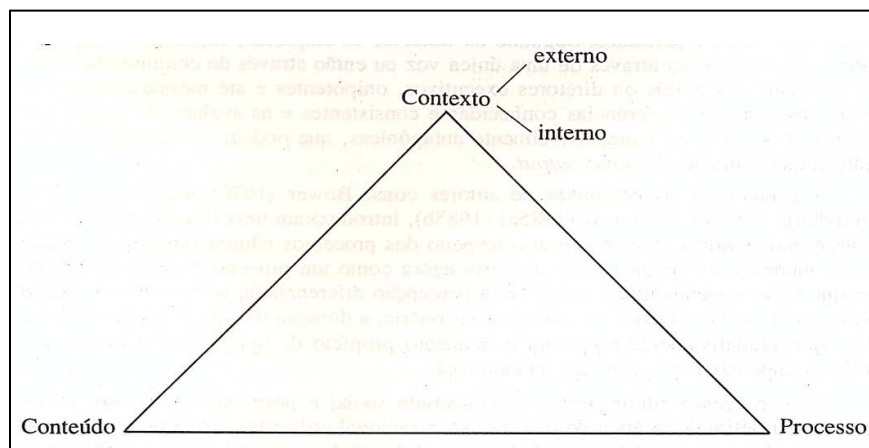


Figura 2: Representação da estrutura analítica da mudança.  
Fonte: Pettigrew, 1989, p. 146.

Com isso, o autor sugere que, para mudar as estratégias e a cultura da empresa, é necessário a habilidade de ligar tanto o *quê* da mudança ao contexto externo, como também à política interna e o contexto da empresa, e gerenciar essas conexões por meio de considerações hábeis a respeito do processo administrativo.

Na visão de Mohrmann e Mohrmann (1995), para que as organizações sejam ágeis o suficiente para se submeter a todos os processos de mudanças exigidos, as mesmas precisam se remodelar, e para tanto, os autores apontam a aprendizagem como o foco para a contínua transformação e adequação organizacional no ambiente e no contexto.

### **2.2.3 Aprendizagem no contexto da mudança**

Dessa forma, a aprendizagem torna-se necessária e indispensável. Mohrmann e Mohrmann (1995) entendem que atualmente os ambientes organizacionais estão muito mais complexos, inter-relacionados e dinâmicos e, isso traz a necessidade de mudança, ao mesmo tempo em que acaba por dificultar os processos de aprendizagem e mudança, pois sobrecarregam os membros da organizações. Mas, autores salientam ainda que: “É importante para a sobrevivência das organizações que estas se tornem aprendizes eficientes e que sejam capazes de se adaptar à rápida alteração de condições em seu ambiente” (MOHRMANN; MOHRMANN, 1995, p. 69), para inovar e com isso obter vantagem competitiva e, assim, sobreviver aos tempos atuais.

O processo de aprendizagem, para Fleury e Fleury (2004) constitui-se num processo complexo, envolvendo conhecimento e emoção, pois ela ocorre em situações e contextos variados, com diferentes compreensões, interpretações e sensações, refletindo em conhecimentos e posturas da organização.

O desenvolvimento de uma cultura de aprendizagem, proposta por Schein (*apud* BOYETT; BOYETT, 1999), aborda o aprender em seu sentido mais amplo, no sentido de educação, pesquisa, investigação e desenvolvimento da auto-compreensão, e visa uma atuação como participação na sociedade, com indivíduos envolvidos na construção de um futuro melhor, o que contribui para o aperfeiçoamento e a realização humana. A aprendizagem começa no indivíduo, insere-se no grupo e no fim, retorna enquanto satisfação para o indivíduo. Trata-se de um processo complementar de construção que se dá aprendendo e fazendo.

Nonaka e Takeuchi (1997) propõem que o conhecimento humano é criado e expandido através da interação social entre conhecimentos tácito (pessoal, específico ao contexto) e

explícito (formal e sistemático), uma vez que os palpites, percepções, modelos mentais, crenças e experiências são convertidos em algo que pode ser comunicado e transmitido por meio da linguagem formal e sistemática. Essa interação entre os conhecimentos é realizada por um indivíduo, não pela organização em si, com o que, enfatiza-se que a organização não pode criar conhecimento sem os indivíduos. No entanto, se o conhecimento não puder ser compartilhado com os outros ou se não for desenvolvido em nível de grupo, não se difunde em espiral na organização.

Marques (1996, p. 28) afirma que, “O conhecimento não é mais relação de um sujeito isolado com algo no mundo, que objetiva e manipula. Mas constrói-se na relação social de sujeitos, como processo de entendimento entre eles, sobre algo no mundo que os integra e desafia”.

Fleury e Fleury (2004, p. 39) definem o processo de aprendizagem, como um processo complexo, em que o conhecimento se mistura com a emoção, indicando situações satisfatórias, tensas e angustiantes. Afirmam que, “aprendo lendo, aprendo ouvindo, aprendo errando, aprendo na prática, aprendo vivenciando a situação em minha cabeça, aprendo observando os outros. Inúmeras são as formas de aprender, e cada pessoa se vê única nesse processo”.

A aprendizagem é um processo de mudança, o qual é provocado por diferentes estímulos, sendo permeado pelas emoções. Essas associam o aprendizado com os sentimentos despertados pelo mesmo e o fazem ser mais facilmente lembrado pelo sentido (positivo ou negativo) que lhe é atribuído. A aprendizagem pode ou não vir a representar uma mudança no comportamento da pessoa. A princípio trata-se de um processo subjetivo, que se dá em nível simbólico, podendo, assim como não, tornar-se um comportamento. Tal compreensão tem sua origem nas Teorias Educacionais.

Na Psicologia, de acordo com o pensamento de Robbins (2005), existem duas teorias que embasam os principais modelos de aprendizagem: a behaviorista e a cognitivista. O modelo behaviorista tem seu foco principal no comportamento, pois este é observável e mensurável. Partindo do princípio de que a análise do comportamento significa o estudo das relações entre eventos estimuladores e respostas, planejar o processo de aprendizagem implica estruturar esse processo passível de observação, mensuração e réplica científica. O modelo cognitivista pretende ser um modelo mais abrangente do que o behaviorista, explicando melhor, fenômenos mais complexos como a aprendizagem de conceitos e a solução de problemas; procura utilizar tanto dados objetivos, comportamentais, como dos subjetivos, levando em consideração crenças e percepções do indivíduo que influenciam seu processo de

apreensão da realidade. Para o autor, no contexto organizacional, a aprendizagem é compreendida a partir da abordagem cognitivista, considerando, no entanto, as mudanças no nível de comportamento que possam vir a ser observáveis.

Complementando essa questão, Fleury e Fleury (2004) apresentam o mesmo pensamento, confirmando que a aprendizagem nas organizações têm suas raízes na perspectiva cognitivista, porém, enfatiza as mudanças comportamentais observáveis.

Aprendizagem pode ser então pensada como um processo de mudança (FLEURY; FLEURY, 2004), que pode ser provocada por diversos estímulos e mediado por emoções que podem ou não alterar o comportamento das pessoas.

O tópico seguinte tem o propósito de abordar a aprendizagem organizacional e sua importância para as organizações.

## **2.3 Aprendizagem organizacional**

A relevância da gestão do conhecimento está cada vez mais evidente nas organizações. Sendo assim, o estudo do conhecimento organizacional, contribui para a criação de uma nova organização, que permite a observação de ações autônomas de mudança (ANGELONI, 2008).

O processo de aprendizagem organizacional envolve além da elaboração de mapas cognitivos, que possibilitem compreender o ambiente externo e interno da organização, a definição de novos comportamentos que comprovem a efetividade do aprendizado (FLEURY; FLEURY, 2004).

### ***2.3.1 Emergência da aprendizagem organizacional***

A importância conferida à aprendizagem no contexto organizacional, não era tão grande como atualmente, pois Motta e Vasconcelos (2008) ressaltam que a qualificação profissional acima de certo nível era vista como prejudicial, pois os operários executavam tarefas mecanizadas e metódicas. Bergamini (1982) lembra que antes as empresas não tinham a iniciativa de proporcionar, a seus funcionários posicionados em cargo de supervisão, programas de desenvolvimento pessoal, onde o planejamento de estratégia facilita a condução de pessoas com eficácia. Pelo contrário, os cursos de técnicas de chefia forneciam um conjunto de regras que os chefes deveriam seguir para ensinar o trabalho de seu pessoal e resolver os problemas de relacionamento humano. Essas regras não levavam em conta as diferenças individuais, nem as características naturais do estilo de liderança do próprio chefe.

Concomitante, Senge (2008) acredita que as organizações ainda preocupam-se e valorizam mais o controle do que o desejo de aprender de seus funcionários.

A aprendizagem organizacional é percebida mais recentemente (RUAS; ANTONELLO; BOFF, 2005), como uma tentativa de manter e desenvolver competitividade, produtividade e inovação, num mercado em crescente tecnologia e de incertezas. Para Fleury e Fleury (2004), estamos vivendo o início da economia baseada em conhecimento, onde o que mais adiciona valor são as atividades inteligentes, ou seja, o trabalho intelectual, proferindo menor importância ao trabalho de produção e serviço.

Angeloni (2008) frisa que a globalização, a tecnologia da informação crescente, o surgimento de redes mundiais, etc. propiciam o surgimento de uma revisão por parte das organizações, sobre seus processos organizacionais. Assim, surge a organização do conhecimento, que abandona os parâmetros industriais e, a aprendizagem organizacional aparece para tentar alavancar essa transformação. A autora ainda explica que, mesmo que as organizações aprendam naturalmente, somente atingirão a alavancagem do conhecimento aquelas que conseguirem estabelecer mecanismos sistemáticos de gerenciamento desse aprendizado.

### ***2.3.2 A importância da aprendizagem no atual contexto sócio econômico organizacional***

A aprendizagem organizacional propõe, de acordo com Angeloni (2008), maneiras de aprender e reaprender, de acordo com o caos ou a estabilidade que se formam no ambiente. Assim, ela se constitui numa vantagem competitiva por proporcionar às organizações formas de alavancar o conhecimento dentro do contexto em que estão inseridas: um sistema de caos, mas que apresenta uma ordem definida.

Na visão de Fleury e Fleury (1997), o processo de aprendizagem em uma organização não só envolve a elaboração de novos mapas cognitivos que possibilitem compreender melhor o que está ocorrendo em seu ambiente externo e interno, como também a definição de novos comportamentos que comprovam a efetividade do aprendizado, como desenvolver rotinas, procedimentos relativamente padronizados, lidar com problemas internos e externos. Assim, estas rotinas vão sendo incorporadas, de forma explícita ou inconsciente na memória organizacional.

A partir dessa base, Fleury (1997) revela que o processo de aprendizagem dentro das organizações pode ocorrer de três formas: nível individual – onde idéias e *insights* ocorrem em uma pessoa; em nível grupal – a aprendizagem constitui um processo social e coletivo; e o

nível organizacional – o aprendizado individual e grupal constituem a aprendizagem organizacional, expressando-se na estrutura, nas regras e nos procedimentos. A autora salienta que a passagem do processo de aprendizagem do nível individual para o grupal e organizacional gera conflito, pois implica negociação, imposição, aceitação e interesses e, diferencia a aprendizagem operacional, que seria o desenvolvimento de habilidades físicas para produzir ações, da aprendizagem conceitual que ocorre através do desenvolvimento de articular conceitos através da experiência.

A aprendizagem organizacional, no entendimento de Robbins (2005), contribui com a aprendizagem gerencial, uma vez que possibilita aos gestores rever e mudar seu estilo se necessário for, incorporando novos conhecimentos e habilidades. Mas isso só terá resultado se além de estar aberto a aprender o gestor conseguir transferir aos demais o seu conhecimento, mudando seu próprio comportamento. O autor ainda esclarece que, para explicar e prever o comportamento é necessário entender como as pessoas aprendem. Quando há uma mudança relativamente permanente no comportamento, resultante de uma experiência é porque ocorreu então, um processo de aprendizagem. “[...] a mudança no comportamento indica que houve uma aprendizagem e que a aprendizagem é uma mudança no comportamento” (ROBBINS, 2005, p. 370).

A criação de um ambiente de aprendizagem não é tarefa fácil, pois têm-se que aprender a aprender (FLEURY; FLEURY, 1997). Para tanto, conforme sugerem Easterby, Burgoyne e Araujo (2001), são necessárias capacidades individuais, coletivas, estruturais, culturais, e organizacionais de aprendizagem, como também capacidade não só de aprender, mas também de promover a aprendizagem. Um fator que pode promover a aprendizagem é a inovação. “A inovação, em sua essência, é um processo no qual são geradas idéias, as quais podem levar à criação de conhecimento” (EASTERBY; BURGOYNE; ARAUJO, 2001, p. 218). Embora a inovação possa ser vista como uma ameaça porque envolve mudança, os autores explicam que aí está uma boa oportunidade para aprender e adaptar, ou seja, inovação promove mudança, mudança gera resistência e aí cabe o aprendizado de rever e mudar comportamentos produtivamente.

Para Senge (2008), as organizações de aprendizagem são aquelas em que as pessoas procuram ampliar a capacidade de produzir os resultados que esperam, onde a aspiração coletiva é libertada e as pessoas aprendem a aprender em grupo.

Define-se aprendizagem “como um processo através do qual uma mudança (ou reformulação) de comportamento ocorre como resultado de prática ou experiência” (MINICUCCI, 2007, p. 184). Embora a aprendizagem em sua essência ocorra no nível



individual, (FLEURY; FLEURY, 2004) as organizações aprendem através de seus membros e das interações entre eles. “A aprendizagem efetiva no grupo implica que a aptidão total do grupo seja maior do que a soma das aptidões individuais” (EASTERBY, BURGOYNE, ARAUJO, 2001, p. 185).

Para que a aprendizagem seja realmente efetiva, na visão de Ruas, Antonello e Boff (2005), ela deve envolver todos os níveis da organização, num processo contínuo, ou seja, deve estar incorporada à cultura da empresa.

A aprendizagem organizacional é um processo contínuo de apropriação e geração de novos conhecimentos nos níveis individual, grupal e organizacional, envolvendo todas as formas de aprendizagem – formais e informais – no contexto organizacional, alicerçando em uma dinâmica de reflexão e ação sobre as situações-problema e voltado para o desenvolvimento de competências gerenciais (RUAS; ANTONELLO; BOFF, 2005, p. 27).

Na economia competitiva atual, onde o certo é a incerteza, as organizações tiveram que se reorganizar e trabalhar seus gestores (BERGAMINI, 1982).

A orientação atual, no sentido de desenvolver nos chefes o verdadeiro papel da liderança, caracteriza-se por um trabalho muito mais amplo. Esses programas de desenvolvimento partem do diagnóstico do estilo de liderança do indivíduo, da compreensão do estilo comportamental do grupo de subordinados e do exame das características de trabalho e das tecnologias empregadas. Tão logo se possa ver claro cada um desses elementos, será possível traçar uma estratégia de liderança que respeite as características de personalidade do líder, as principais orientações comportamentais do grupo que está sendo chefiado e os requisitos das tarefas e da tecnologia com as quais está trabalhando (BERGAMINI, 1982, p. 100).

A aprendizagem no meio organizacional pode ocorrer nos níveis do indivíduo, do grupo e da organização, como propõe Fleury (1997). Complementando, Fleury e Fleury (2004) explicam que processo de aprendizagem ocorre primeiro no nível do indivíduo, carregado de emoções positivas ou negativas, por meio de caminhos diversos e pode vir a constituir-se em um processo social e coletivo. Para compreendê-lo, é preciso observar como o grupo aprende, como combina os conhecimentos e as crenças individuais, interpretando-as e integrando-as em esquemas coletivos partilhados. O processo de aprendizagem individual, de compreensão e interpretação partilhados pelo grupo, torna-se institucionalizado e expresso em diversos artefatos organizacionais, como estrutura, regras, procedimentos e elementos simbólicos.

Na mesma linha de pensamento, Ruas, Antonello e Boff (2005) salientam que o ambiente organizacional é muito mais complicado do que o contexto do indivíduo no ambiente. Assim, a análise da aprendizagem nas organizações envolve considerar além do

processo de aprendizagem do indivíduo, também o contexto organizacional, a cultura, os sistemas e estruturas, e também o mercado e o setor de atuação da organização, ou seja, apesar de a aprendizagem organizacional ter-se desenvolvido a partir de um processo de aprendizagem individual, ela se ocupa de um espectro muito mais amplo, que é a interação entre indivíduos da organização, entre organizações e entre a organização e seus contextos.

Em relação à cultura, pode-se dizer que esta consiste num sistema de valores compartilhados pelos membros da organização e que a diferencia das outras. Robbins (2005) aponta sete características que em conjunto formam a base da cultura de uma organização:

- *Inovação e assunção de riscos*, refere-se ao grau em que os funcionários são estimulados a inovar e assumir riscos;
- *Atenção aos detalhes*, demonstração de precisão, análise e atenção aos detalhes por parte dos funcionários;
- *Orientação para os resultados*, focalizar mais os resultados do que as técnicas;
- *Orientação para as pessoas*, quando os dirigentes levam em consideração o efeito dos resultados sobre as pessoas;
- *Orientação para a equipe*, trabalhos organizados em nível de equipe e não individual;
- *Agressividade*, grau de competição e agressividade dos funcionários;
- *Estabilidade*, quando as atividades organizacionais enfatizam a manutenção do status quo em contraste com o crescimento.

No que tange à questão, Angeloni (2008) enfatiza dois novos conceitos sobre cultura organizacional que se divide em duas vertentes: mecanicista e holográfica. A mecanicista entende a cultura como baseada em crenças, histórias, mitos, heróis, tabus, normas e rituais, estabelecendo a idéia de que a cultura pode ser manipulada e controlada. Já a abordagem holográfica, vê a cultura como um reflexo da forma pela qual a organização é interpretada pelos seus integrantes, ou seja, uma representação comum da realidade.

Relacionando a cultura com a aprendizagem organizacional, Angeloni (2008) apresenta a idéia de que a cultura organizacional incorporada ao coletivo humano, possibilita a existência de posturas necessárias à geração, ao uso e ao compartilhamento do conhecimento, ou seja, existem organizações em que a cultura favorece o aprendizado, como também organizações que a cultura não estimula o aprendizado.

O Quadro 4, com base em Boyett e Boyett (1999) demonstra a diferença entre culturas que estimulam e que inibem o aprendizado:

<b>Uma cultura que estimula o aprendizado</b>	<b>Uma cultura que inibe o aprendizado</b>
Equilibra os interesses de todos os envolvidos.	Estabelece uma distinção entre questões “hard” e “soft”.
Concentra-se nas pessoas, não nos sistemas.	Concentra-se nos sistemas, não nas pessoas.
Faz as pessoas acreditarem na possibilidade de mudar seu ambiente.	Só permite que as pessoas mudem quando é necessário
Encontra tempo para o aprendizado.	É “enxuta e má”.
Adota uma abordagem holística aos problemas.	Compartimentaliza a resolução de problemas.
Estimula a comunicação aberta.	Restringe o fluxo de informações.
Acredita no trabalho em equipe.	Acredita na competição individualizada.
Tem líderes acessíveis.	Tem líderes controladores.

Quadro 4: Culturas que estimulam e inibem o aprendizado

Fonte: Elaborado com base em Boyett e Boyett, 1999, p.134-135.

O contexto organizacional tem passado pela crescente substituição de um cenário de estabilidade e previsibilidade para a noção de mudança contínua e de incertezas. (RUAS; ANTONELLO; BOFF, 2005; BAUER, 1999). Assim, para sobreviverem num ambiente caracterizado por mudança e incerteza, as organizações precisam ser capazes de mudar a si próprias. Ruas, Antonello e Boff (2005) apresentam a constituição da aprendizagem organizacional em torno do processo de mudança, enfatizando que o conceito de aprendizagem é valorizado por seu caráter dinâmico e integrador.

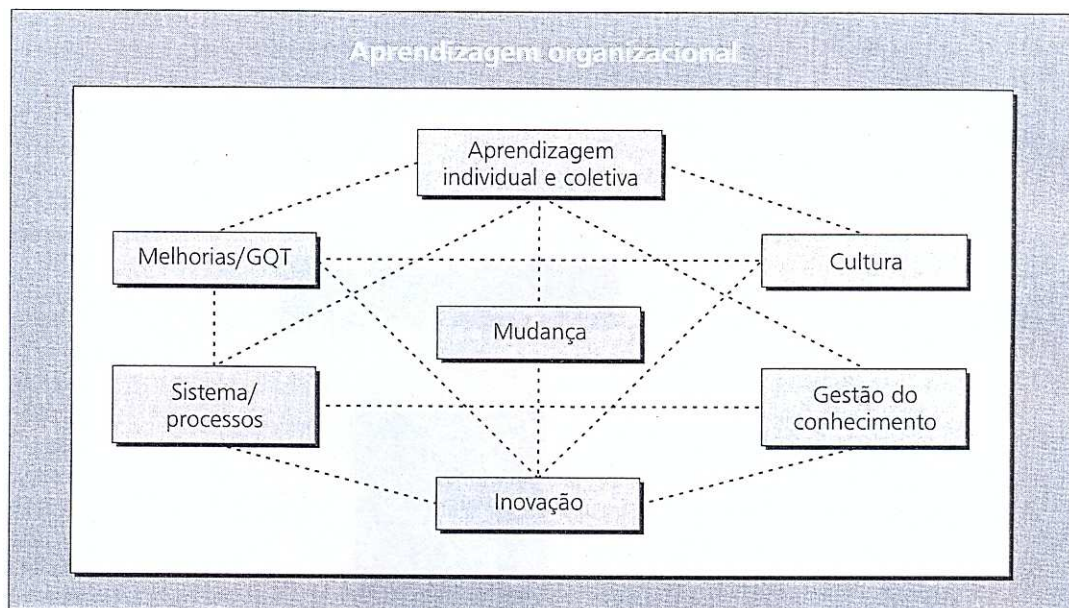


Figura 3: A teia da aprendizagem: ênfases adotadas na literatura de AO

Fonte: Ruas, Antonello, Boff, 2005, p. 17.

No que concerne à aprendizagem organizacional, Senge (2008) menciona sobre a aprendizagem adaptativa, que se refere a lidar com as situações; e, a aprendizagem generativa, que diz respeito à criação, capacidade de inovar. Atualmente, não basta ter a habilidade de se adaptar, é também necessário a expansão das capacidades.

Alguns trabalhos contribuíram para o debate sobre a aprendizagem organizacional entre eles, Argyris e Schön (1996) sobre a noção de ciclos de aprendizagem; e Senge (2008) sobre a Quinta Disciplina (CARDOSO; FREIRE, 2003).

Senge (2008) propõe que as organizações devem desenvolver cinco “disciplinas” fundamentais que darão suporte ao processo de inovação e aprendizagem. Inicialmente é necessário que ocorra uma inovação no comportamento humano, e para que esta ocorra e se gerem novas posturas, os componentes do comportamento precisam ser vistos como disciplinas. Uma disciplina é um caminho de desenvolvimento para a aquisição de determinadas habilidades ou competências, sendo que, a prática de uma disciplina torna o sujeito um eterno aprendiz. O autor elenca cinco disciplinas que são:

- *Domínio pessoal*, que significa ampliar a capacidade pessoal. As pessoas que possuem alto nível de domínio pessoal preocupam-se em realizar aquilo que realmente é importante para elas, suas mais altas inspirações. Assim, esclarecem e aprofundam sua visão pessoal, concentram suas energias, desenvolvem paciência e vêem a realidade objetivamente.

- *Modelos mentais*, que são as formas pelas quais se vê o mundo, trazer à tona, testar e aperfeiçoar as imagens internas sobre o funcionamento do mundo. Modelos mentais profundamente arraigados podem impedir a aprendizagem, mas também pode ser fator de aceleração de aprendizado se utilizada para esclarecer premissas, descobrir contradições e pensar em novas estratégias. Isso resultaria numa vantagem competitiva única.

- *Visão compartilhada*, que é a visão coletiva da empresa que se quer criar, considerando metas, valores e missão. A prática da visão compartilhada requer a habilidade de descobrir imagens de futuro compartilhadas, que estimulem o envolvimento das pessoas e não a aceitação apenas. Nessa disciplina, os líderes precisam compartilhar suas visões pessoais, mas não impor elas às pessoas.

- *Aprendizado em equipe*, que consiste em desenvolver inteligência e capacidade maiores que a soma dos talentos individuais. Essa disciplina começa pela capacidade dos membros de deixar de lado as idéias preconcebidas e participar de um pensar conjunto. A aprendizagem em equipe é o processo de desenvolvimento da capacidade da equipe de criar os resultados que seus membros realmente desejam.

- *Pensamento sistêmico*, que se refere à capacidade de estabelecer relações, analisar o sistema como um todo, perceber como o sistema funciona para então poder modificá-lo efetivamente (SENGE, 2008).

O autor ainda lembra sobre a importância vital do desenvolvimento das cinco disciplinas como um conjunto. Elas são inter-relacionadas e o sucesso de uma depende da outra. Isso é um desafio, mas a recompensa é enorme.

Cardoso e Freire (2003) citam Argyris e Schön (1996) e a teoria da ação por eles desenvolvida para conceitualizar sobre a forma da aprendizagem organizacional, explicando sobre os ciclos de aprendizagem. Sendo assim, a aprendizagem pode ser entendida como constituída de três ciclos que são: Ciclo simples, ciclo duplo e ciclo triplo.

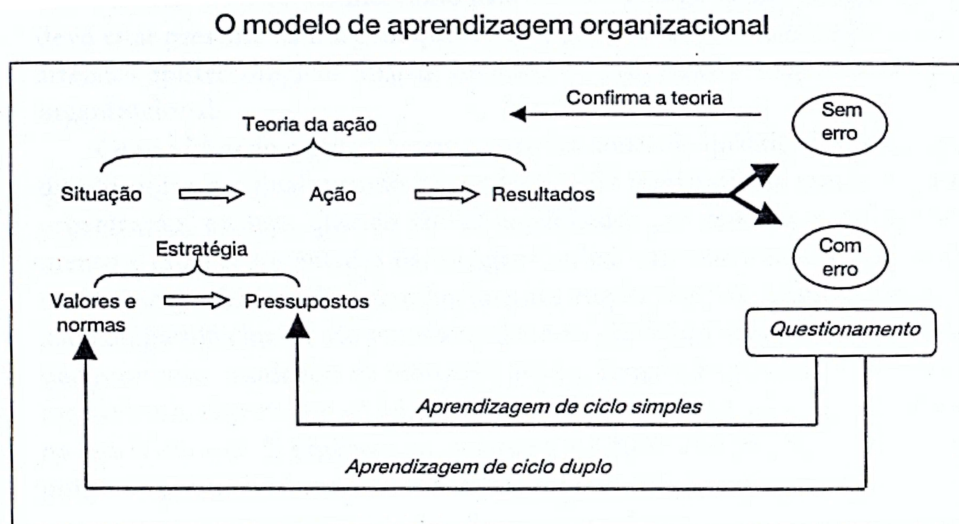


Figura 4: Ciclos de aprendizagem organizacional  
Fonte: Cardoso; Freire, 2003, p. 171.

Aprendizagem de *ciclo simples* seria uma forma de aprendizagem instrumental, de repetições, que envolve a descoberta e a correção de erro dentro de um determinado conjunto de variáveis administrativas. Está conectada à mudança incremental, onde uma organização experimenta novos métodos e táticas e, tentativas para adquirir feedback rápido e na sequência poder fazer ajustes contínuos e adaptações. Aprendizagem de *ciclo duplo* possui caráter não rotinizado e baseia-se em processos cognitivos. Resulta em mudanças nas estruturas mentais subjacentes: teorias em uso, suposições, estratégias organizacionais e normas, e as formas nas quais são construídas as competências e ambientes. E ainda, aprendizagem de *ciclo triplo*, que envolve aprender como aprender e exige que as pessoas investiguem a natureza do seu sistema de aprendizagem e seus efeitos. O indivíduo aprende a

notificar ou a desenvolver sua forma de aprender, a tirar suas próprias lições da experiência, enfim, aprende a aprender. Este ciclo contribui para o melhor funcionamento dos ciclos anteriores e, a aprendizagem torna-se objeto de aprendizagem (ARGYRIS; SCHÖN, 1996 apud CARDOSO; FREIRE, 2003).

A aprendizagem caracterizada como sendo de circuito simples, costuma ser associada ao modelo “industrial”, enquanto que a de circuito duplo, ao modelo “pós-industrial” (MOTTA; VASCONCELOS, 2008). Os autores definem o aprendizado de circuito simples como: uma curva de aprendizado do sistema operacional; não questiona os pressupostos básicos do sistema e; aperfeiçoamento do sistema atual. Em relação ao circuito duplo, percebem como sendo uma percepção e exploração do ambiente e acesso a novas informações; comparação com o funcionamento do sistema atual; questionamento e reconfiguração do sistema e; institucionalização da mudança.

Fleury e Fleury (2004) destacam que, no crescente cenário competitivo, não foi somente o contexto que mudou, mas, que as empresas também mudaram, e com isso a forma de “jogar o jogo” também mudou, na busca em aumentar o potencial competitivo. Para tanto, os autores expõem a idéias de ciclos permanentes de aprendizado organizacional e mudanças, representado na Figura 5:

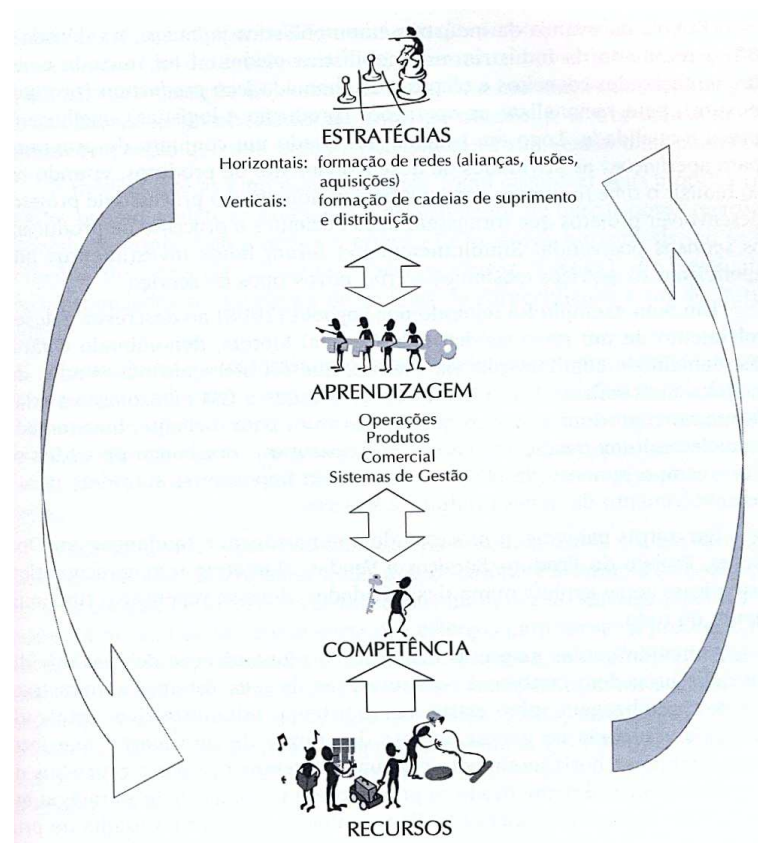


Figura 5: Ciclos permanentes de aprendizagem e mudança  
 Fonte: Fleury e Fleury, 2004, p. 51.

O ciclo de aprendizagem, de mudanças e inovação apresentado, se constitui num ciclo de aprendizagem sistêmico, onde se aprende em cada uma das áreas de atividade empresarial individualmente e, ao mesmo tempo, repensa-se o conjunto, buscando desempenho cada vez mais eficiente. Segundo Fleury e Fleury (2004) esse seria o ciclo que uma empresa competitiva deveria administrar.

Paralelamente, Mohrmann e Mohrmann (1995) apresentam três tipos de aprendizado organizacional, que são a inovação, a melhoria organizacional e o replanejamento. Em relação à *inovação*, percebem esta como um processo que gera algo novo, como produtos, aplicações, processos, práticas ou sistemas. É a habilidade de “inventar” soluções, que muitas vezes requer uma mudança nos modelos mentais das pessoas em toda a organização. O processo de *melhoria organizacional* ocorre quando as organizações se concentram em aumentar a eficiência de seus processos de trabalho, ou seja, identificar as áreas onde existem possibilidades e oportunidades para a melhoria de desempenho. O *replanejamento* consiste na habilidade de uma organização para se reprojeter, alterar suas características estruturais a fim de se tornar mais eficiente e competitiva.

Para que se torne possível a aprendizagem organizacional, é necessário o desenvolvimento de ações em prol desse aprender. Para tanto, segue no próximo capítulo, uma revisão sobre educação corporativa.

## **2.4 Educação corporativa**

O mundo está constantemente mudando, de forma imprevisível e acelerada. As organizações precisam de um olhar mais profundo do que os típicos conhecimentos superficiais atuais, pois as pessoas que representam recursos valiosos de conhecimento para seus colegas em um nível acessível, nem sempre tornam públicos seus conhecimentos para as lideranças. Elas costumam fazer o que fazem sem grande observação por parte da gestão, sendo que em suas mentes, podem estar pura e simplesmente fazendo o seu trabalho.

Os novos modelos de gestão favorecem a produção fundamentada na flexibilidade, diversificação e autonomia, e o perfil do trabalhador como gestor. Assim, as áreas de treinamento e desenvolvimento estão cada vez mais adquirindo relevância sobre as demais funções da gestão de pessoas (EBOLI, 2002).

Na visão de Meister (1999), a competitividade acelerada requer das organizações estratégias baseadas na aprendizagem, e dessa forma as organizações estão cada vez mais

entrando no setor de educação a fim de assegurar sua sobrevivência no futuro, contando com as universidades corporativas. As universidades corporativas, para a autora, objetivam controlar o processo de aprendizagem, vinculando de maneira mais estreita os programas de aprendizagem a metas e resultados estratégicos reais da empresa.

De acordo com o pensamento de Eboli (2002), as pessoas nas organizações precisam ter uma postura voltada para o autodesenvolvimento e para a aprendizagem contínua. Para isso, as organizações devem implantar sistemas educacionais que privilegiem o desenvolvimento de atitudes, posturas e habilidades, e não apenas o conhecimento técnico e instrumental.

Atualmente, as empresas que são consideradas boas para trabalhar e admiradas pelos funcionários, representam lucro e sucesso. Eboli (2002, p. 189) afirma que “[...] é absolutamente necessário que as empresas desenvolvam seus talentos e suas competências para que aumentem a competitividade e obtenham melhores resultados nos negócios”. Para que isso seja possível, são necessárias ações integradas e conectadas em todas as esferas, conforme ilustra a Figura 6:

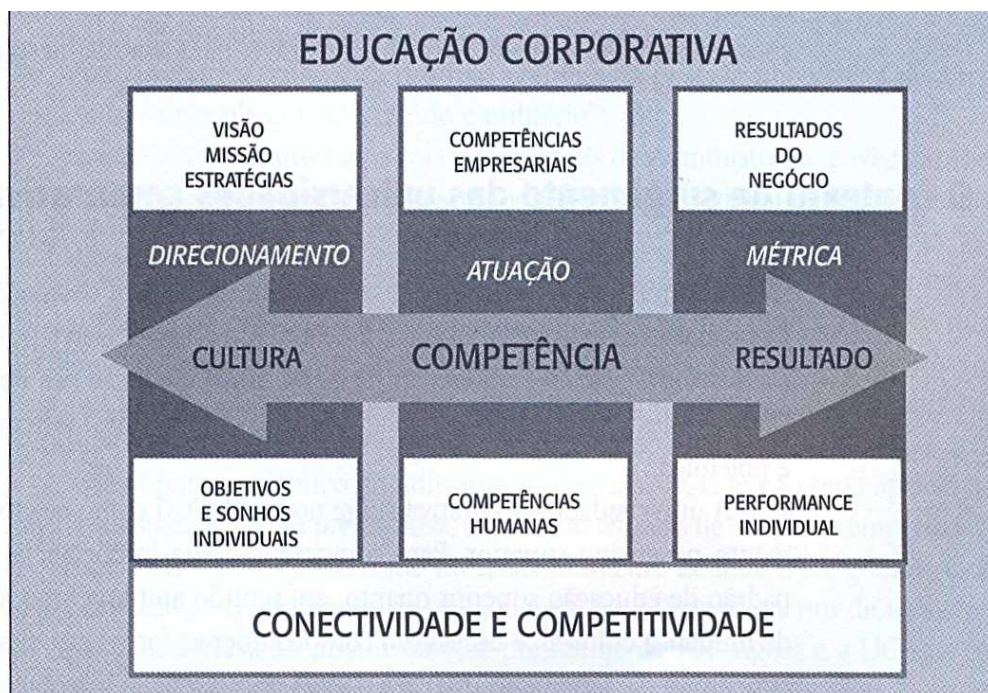


Figura 6: Educação Corporativa: conectividade para competitividade  
Fonte: Eboli, 2002, p. 189

De acordo com a Figura 6, percebe-se que tanto o indivíduo, como a área de RH e a empresa na sua ótica, consolidem e disseminem seus valores e princípios, para que juntos



direcionem os objetivos individuais e organizacionais. Ao indivíduo, são necessários maturidade e autoconhecimento, à área de RH, exige-se atuação estratégica com uma gestão por competências, e à empresa, requer-se a criação de condições que propiciem o desenvolvimento de líderes eficientes.

As empresas que se interessam por um sistema de educação corporativa, geralmente realizam esforços para mapear competências críticas e investem em gestão do conhecimento (EBOLI, 2002). Para a autora, competência resulta de três fatores: Conhecimento (saber fazer); habilidade (poder fazer); e atitude (querer fazer). Então, com a gestão do conhecimento, seria possível construir as competências críticas.

Na Figura 7, apresenta-se a explicação da autora para o processo de educação corporativa:



Figura 7: Educação Corporativa: competência, gestão do conhecimento e aprendizagem  
Fonte: Eboli, 2002, p. 193

Quando uma organização adota uma estratégia baseada em talentos, significa que esta preocupa-se com a questão da formação, desenvolvimento e retenção destes talentos, valorizando as pessoas, seus sonhos, valores e princípios.

As empresas que adotam o programa de educação corporativa compartilham a meta de sustentar a vantagem competitiva, utilizando de aprendizado permanente e assim obtendo um desempenho maior. As universidades corporativas, no entendimento de Meister (1999),

proporcionam às empresas o desenvolvimento de meios para alavancar novas oportunidades, entrar em mercados globais, melhorar o relacionamento com os clientes e impulsionar a organização para um novo futuro. A universidade corporativa consiste num processo e não num local físico como um campus, pois o foco saiu da sala de aula e dirigiu-se para um processo de aprendizagem em que a prioridade é entrar em contato com o conhecimento da organização como um todo.

A educação corporativa solicita novas competências que são exigidas nos ambientes de negócios. Meister (1999, p. 12-16) aponta sete competências essenciais para superar o desempenho da concorrência. São elas:

a) Aprender a aprender: Os trabalhadores atuais precisam contribuir construtivamente em tudo, e para tanto necessitam aplicar o conhecimento que possuem em novas situações, fazer experiências, trocar informações com os colegas, clientes, fornecedores e instituições e incorporar esse aprendizado;

b) Comunicar e colaborar: A eficiência do indivíduo está cada vez mais vinculada a habilidades de colaboração e comunicação bem desenvolvidas, como saber trabalhar em grupo, colaborar com membros de equipe e bom relacionamento com cliente, fornecedores e demais pessoas;

c) Raciocinar criativamente e resolver problemas: Espera-se que os funcionários descubram por si próprios como agilizar e melhorar seus trabalhos;

d) Conhecimento tecnológico: A ênfase está em usar um equipamento de informação que o conecte com os membros de suas equipes ao redor do mundo;

e) Conhecimento de negócios globais: Significa treinar colaboradores e gerentes selecionados nas implicações nas implicações econômicas e estratégicas de como gerenciar um empreendimento global;

f) Desenvolvimento de liderança: O novo imperativo agora é o desenvolvimento da liderança, que enfoca a identificação e o desenvolvimento de pessoas excepcionais, capazes de levar a organização para o século vinte e um;

g) Autogerenciamento da carreira: A capacidade de gerenciar a própria vida profissional é agora considerada uma competência adquirida e necessária para todas as outras competências exigidas no ambiente de negócios.

Essas competências podem ser desenvolvidas com o auxílio das universidades corporativas que trazem consigo uma mudança de paradigma, migrando o modelo de treinamento para a aprendizagem contínua.

O novo cenário de mudanças e as novas exigências requerem um novo trabalhador, que não seja as exigências, mas adaptável a elas e às mudanças. Portanto um trabalhador com ampla formação e apto a lidar com atividades mais diversificadas, abstratas, complexas e com o imprevisível. A concepção do trabalhador especialista cede lugar à concepção do trabalhador generalista ou, no termo em voga, o trabalhador polivalente/multifuncional. Para Góes e Souza (2008), o programa de educação corporativa busca desenvolver um funcionário polivalente, tendo como base a educação formal e a educação empresarial: cursos, treinamentos, eventos e ações promovidas pela organização.

A educação continuada consiste em um processo de aperfeiçoamento e atualização de conhecimentos, visando melhorar a capacitação técnica e cultural do profissional. Educação corporativa caracteriza-se, portanto, como o conjunto de práticas educacionais planejadas para promover oportunidades de desenvolvimento do funcionário, com a finalidade de ajudá-lo a atuar mais efetiva e eficazmente na sua vida institucional. Em suma, educação corporativa é um dos processos práticos da aprendizagem organizacional. No entendimento de Castro, Kilimnik e Sant'Anna (2008), há, nessa via de abordagem, um desafio latente que consiste no esforço de transformar empregados de tarefas em profissionais de processo; no repensar dos papéis dos gestores e dos empregados nessa nova organização; na reinvenção dos sistemas de gestão; em fazer com que o aprendizado seja parte do dia-a-dia dos negócios da empresa, bem como moldar uma nova cultura que dê suporte à nova maneira de trabalhar.

A educação corporativa compreende um processo educativo e um sistema de desenvolvimento de pessoas que:

- a) Tem como objetivo desenvolver competências, aprendizagem organizacional, atingindo o público interno e externo;
- b) Vai além do treinamento, proporciona o desenvolvimento e a qualificação constante dos profissionais;
- c) Visa desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes, além do conhecimento técnico e instrumental;
- d) Desenvolve competências e forma cidadãos para gerar o sucesso da empresa e dos clientes;
- e) Proporciona aprendizagem baseada na prática dos negócios;
- f) Difunde crenças e valores da empresa, do ambiente de negócios e a cultura empresarial;
- g) Proporciona aos colaboradores uma visão global de negócio, enfocando o capital intelectual;

h) Promove a gestão do conhecimento na organização.

Para o melhor funcionamento da educação corporativa, faz-se um comparativo entre esta e o ensino tradicional.

	<b>Ensino Tradicional</b>	<b>Educação Corporativa</b>
Competências	Voltadas ao mercado de trabalho.	Foca as competências essenciais ao negócio específico.
Aprendizagem	Baseia-se na formação conceitual e universal.	Calculada nas práticas e estratégias de um ramo ou setor de negócios.
Sistema Educacional	Formal e acadêmico.	Se fundamenta na gestão de competências e na formação profissionalizante.
Ensino	Desenvolve crenças e valores universais.	Preocupa-se com crenças e valores da empresa e do segmento em que atua.
Cultura	Desenvolve cultura só acadêmica.	Desenvolve cultura organizacional.
Resultado	Forma cidadãos para a comunidade genérica.	Forma profissionais competentes para o sucesso da empresa, dos clientes, fornecedores, empregados, acionistas e comunidade onde atua.

Quadro 5: Comparativo entre Ensino Tradicional e Educação Corporativa

De acordo com Eboli (2002), as boas práticas de gestão refletem em lucros e as empresas consideradas boas para trabalhar são as que têm mais sucesso. A autora cita algumas grandes empresas que investem no programa de educação corporativa, como, Accor Brasil, BankBoston, Brahma, Elma Chips, McDonald's, Nestlé, Tigre, Xerox, entre outras.

Em 2001 foi concluída uma pesquisa denominada Pesquisa RH 2010 (EBOLI, 2002), pelo Programa de Estudos em Gestão, onde constatou-se que entre os principais desafios estratégicos de gestão de pessoas, os mais mencionados foram:

- Atrair, capacitar e reter talentos;
- Gerir competências;
- Gerir conhecimento;
- Formar o perfil de profissional demandado no setor.

Em relação às principais tendências de mudança na gestão de pessoas, destacam-se:

- Autodesenvolvimento;
- Comprometimento das pessoas com objetivos organizacionais;
- Educação corporativa;
- Gestão de competências;
- Gestão de conhecimento.

Dessa forma, pode-se afirmar que é necessário que as empresas desenvolvam seus talentos e suas competências, para aumentar a competitividade e obter melhores resultados nos negócios.

Para o sucesso do programa de educação corporativa, alguns princípios e práticas são identificados (EBOLI, 2002, p. 195).

1. Ações e programas educacionais concebidos com base na identificação das competências críticas (empresariais e humanas);
2. O sistema de gestão do conhecimento estimula o compartilhamento de conhecimentos e troca de experiências;
3. Intensiva utilização da tecnologia aplicada à educação: “Aprendizagem a qualquer hora e em qualquer lugar”;
4. Forte compromisso da empresa com a cidadania empresarial;
5. Veículo de fortalecimento e disseminação da cultura;
6. Líderes e gestores se responsabilizam pelo processo de aprendizagem;
7. Na avaliação dos resultados dos investimentos em educação são considerados os objetivos do negócio;
8. Formação de parcerias com instituições de ensino superior.

Essas são consideradas oito práticas de sucesso para um projeto de educação corporativa.

A possibilidade de comparar os métodos de aprendizagem nas organizações nos permite observar a eficácia de cada um. Eboli (2002) propõe essa comparação.

	<b>Treinamento</b>	<b>Desenvolvimento</b>	<b>Educação Corporativa</b>
<b>Objetivo</b>	Desempenho	Capacitação	Formação
<b>Foco</b>	Tarefa	Carreira	Vida
<b>Alcance</b>	Curto prazo	Médio prazo	Longo prazo
<b>Orientação</b>	Instruções	Políticas de gestão	Valores
<b>Competência</b>	Conhecimento	Habilidade	Atitude
<b>Domínio</b>	Psicomotor-cognitivo	Cognitivo-comportamental	Cognitivo-comportamental
<b>Tipo de problema</b>	Bem estruturado		Pouco estruturado

Quadro 6: Comparativo entre treinamento, desenvolvimento e educação corporativa

Fonte: Elaborado com base em Eboli, 2002, p. 202.

No momento em que as organizações tornam-se educadoras, torna-se necessário a preparação dos gestores para aprender e repassar seus conhecimentos à sua equipe, e ainda possibilitar o auto-aprendizado da mesma. Para que isso ocorra, é necessário o

desenvolvimento de novas competências gerenciais. O item a seguir trata das competências gerenciais necessárias ao desempenho da função gerencial.

## 2.5 Competências gerenciais

A realidade organizacional atual, de complexidade e de mudanças constantes, exige competências e capacidades aos gestores, para analisar, compreender e desenvolver trabalhos eficazes e eficientes, agregando valor competitivo à organização.

Competência é uma palavra do senso comum, utilizada para designar pessoa qualificada para realizar algo (FLEURY; FLEURY, 2004, p. 26). “é uma capacidade específica de executar a ação em um nível de habilidade que seja suficiente para alcançar o efeito desejado” (RHINESMITH, apud VERGARA, 2007, p. 38). No mundo do trabalho, essa palavra assume outros significados, como conhecimento, habilidade, capacidade, e atitudes que justificam um alto desempenho, desencadeados a partir da inteligência e da personalidade das pessoas e, relacionados com as tarefas desempenhadas pelas mesmas (FLEURY; FLEURY, 2004).

Nos anos 80, com a reestruturação da economia mundial, conforme aponta Ruas (2001), consolidou-se uma cultura organizacional baseada em mudanças. Com isso, as empresas que pretendem competir no mercado, têm dado atenção aos processos de inovação gerencial, que envolve a questão das competências gerenciais.

Assim, as competências agregam valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo, implicando em saber como mobilizar, integrar recursos e transferir os conhecimentos, recursos e habilidades, devendo ser sempre contextualizadas. Nesse sentido, Fleury e Fleury (2004) traduzem a noção de competência associada a vários saberes, como por exemplo, saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber se engajar, assumir responsabilidades, e ter visão estratégica, que representam na Figura 8:

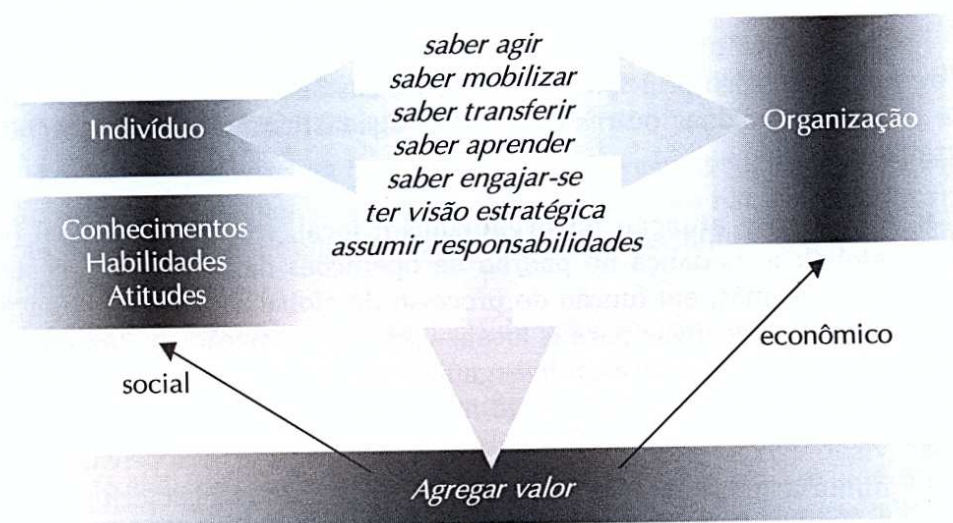


Figura 8: Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização  
 Fonte: Fleury e Fleury, 2004, p. 30.

Dessa forma, os autores definem competência como: “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo” (FLEURY; FLEURY, 2004, p. 30).

Para explicar os verbos expressos nesse conceito, os autores propõem algumas definições, expostas na Figura 9:

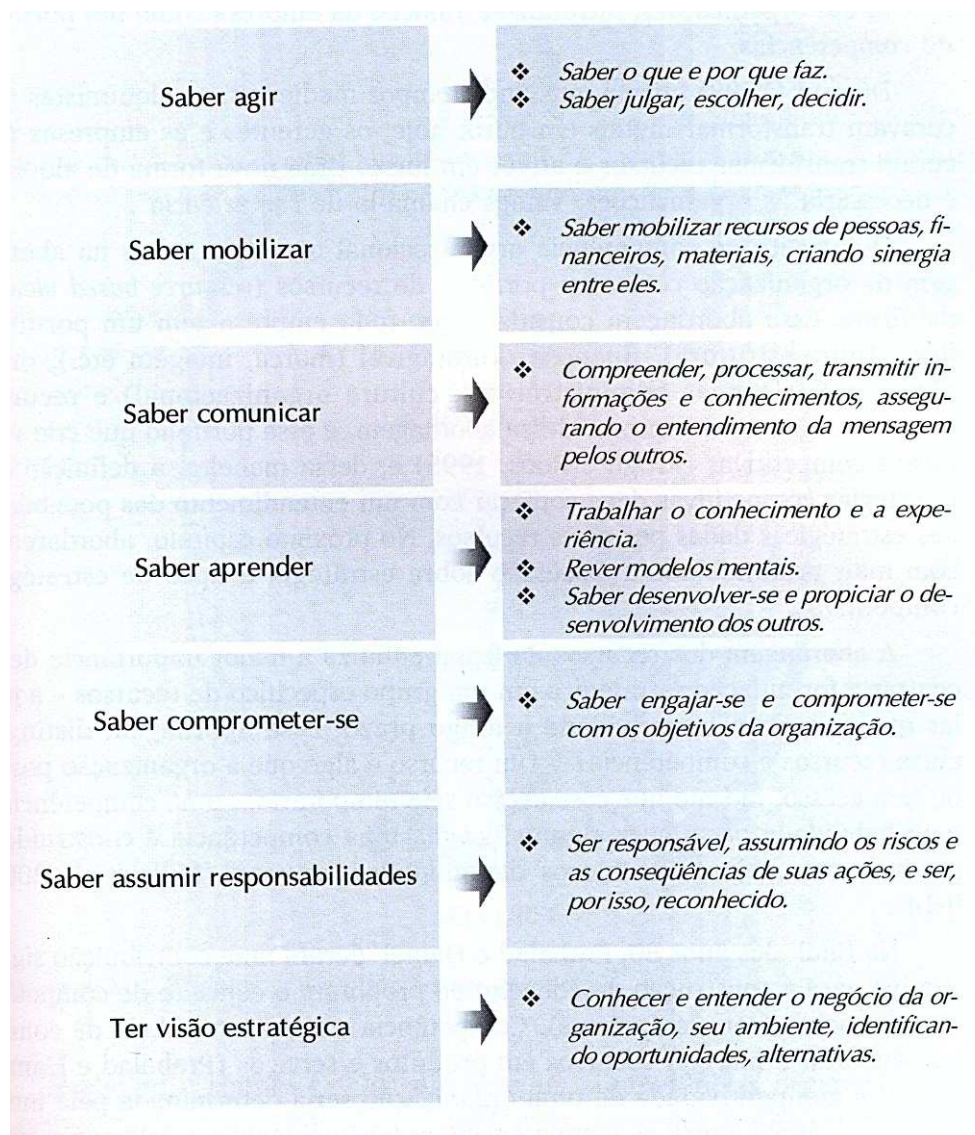


Figura 9: Competências do profissional  
 Fonte: Fleury e Fleury, 2004, p. 31.

Com base no modelo de análise de competências proposto por Fleury e Fleury (2004), constata-se que as competências requeridas ao gestor no mundo contemporâneo envolvem um aprimoramento com foco, tanto nas competências do indivíduo como nas competências organizacionais, uma vez que ambas estão interligadas, podendo-se introduzir a noção da organização como um portfólio de competências. A organização, situada num determinado ambiente, define sua estratégia e as competências necessárias para implementá-la, constituindo um processo de aprendizagem permanente.

Para o melhor entendimento, Ruas (2001) propõe três dimensões organizacionais da competência: Competências Essenciais, que são as competências que diferenciam a empresa perante concorrentes e clientes e assim constituem a razão de sua existência; Competências Funcionais, que são as competências específicas a cada uma das áreas vitais da empresa



(vender, produzir, conceber); e Competências Individuais, que são as competências individuais e compreendem as competências gerenciais.

No que concerne à questão, Rhinesmith (apud VERGARA, 2007) propõe um ciclo de aprendizado que favoreça o desenvolvimento de competência global, entendida como a relação entre mentalidade, característica pessoal e competência. Para o autor, pessoas de mentalidade global são as que investem na imagem mais ampla, dão valor ao trabalho em equipe, vêem a mudança como oportunidade, buscam estar abertas a si mesmas e aos outros, repensam limites e encontram novos significados. No pensamento de Ruas (2001), para que haja competência é necessário colocar em ação recursos como conhecimento, capacidade cognitiva, capacidade integrativa, e capacidades relacionais.

Rhinesmith visando associar às mentalidades, enumera seis características pessoais requeridas, as quais são: conhecimento, conceituação, flexibilidade, sensibilidade, julgamento e reflexão. Para o autor cada uma das características exige análise pormenorizada, como segue:

Conhecimento – precisa ser amplo e profundo, contemplando aspectos técnicos e do negócio e contribuindo para gerir adequadamente o processo competitivo. Conceituação – diz respeito ao pensamento abstrato, à capacidade conceitual necessária para lidar com a complexidade das organizações atuais. Para tanto, gestores devem ser simultaneamente especializados e holísticos em sua maneira de pensar, o que implica conciliar análise e síntese. Flexibilidade – refere-se à adaptabilidade necessária para lidar com as mudanças rápidas do ambiente, o que permitirá ser capaz de lidar com processo, em vez de regras e procedimentos. Sensibilidade – é necessária para lidar com as diferenças individuais presentes nas equipes. Para isso é importante não só estar integrado e emocionalmente estável, como também aberto para outros pontos de vista e predisposto a questionar suposições, valores e convicções. Julgamento – está associado à qualidade de lidar com a incerteza, cada vez mais presente nas decisões gerenciais. Reflexão – oferece a perspectiva necessária para lidar com as exigências de um aprendizado contínuo (RHINESMITH, apud VERGARA, 2007, p. 37-38).

As competências listadas por Rhinesmith são descritas a seguir: Gestão da Competitividade – refere-se à capacidade de coletar informações em uma base global e utilizá-las. Gestão da Complexidade – diz respeito ao que outro teórico, Senge, chamou de pensamento sistêmico. Trata-se da capacidade de lidar com muitos interesses concorrentes, contradições, conflitos. Gestão da Adaptabilidade – está relacionada com a flexibilidade e a disposição para a mudança. Gestão de Equipes – diz respeito à capacidade de lidar com múltiplas habilidades funcionais, níveis diferenciados de experiências e múltiplas origens culturais. Gestão da Incerteza – refere-se à capacidade de lidar com as mudanças contínuas, pelo equilíbrio adequado entre fluxo e controle. Gestão do Aprendizado – relaciona-se com a

capacidade de aprender sobre si mesmo, assim como de facilitar o aprendizado dos outros (VERGARA, 2007, p. 38-39).

A função gerencial, no entendimento de Motta (2004), exige habilidades e conhecimentos que podem ser aprendidos ou ensinados. Entre elas, envolve as seguintes capacidades: Estratégicas- conhecer, desenvolver alternativas e responder demandas, necessidades e apoios; Racionalidade administrativa – agir segundo etapas de uma ação racional calculada; Processo decisório organizacional – tomar decisões, interagir com grupos e indivíduos, resolver conflitos e problemas; e Liderança e habilidades interpessoais – reativar e reconstruir constantemente a missão e os objetivos comuns.

Em relação às competências necessárias para agir na complexidade, Motta (2004) propõe que os dirigentes aprendam a examinar o mesmo problema usando múltiplos fatores; procurem aceitar perspectivas diversas; tenham a capacidade de diferenciação; e a habilidade avaliar situações e indivíduos, reconhecendo qualidades e fraquezas em todas elas.

Ainda em relação às competências necessárias, Vergara (2007) acredita ser tarefa do gestor, perscrutar o ambiente externo, ou seja, estar atento ao que está acontecendo no mundo, acompanhando mudanças, tendências, possibilidades. Também, cabe ao gestor a capacidade de contribuir na formação de valores e crenças organizacionais dignificantes ao ser humano, e a habilidade da busca de clarificação de problemas, além de ser criativo.

Para Fleury e Fleury (2004) conhecimentos, habilidades e atitudes representam as três dimensões da competência, e compreende que os conhecimentos referem-se ao saber que a pessoa acumulou ao longo de sua vida; habilidades se relacionam à capacidade da pessoa instaurar conhecimentos armazenados em sua memória e utilizá-los em uma ação; e as atitudes, por sua vez, referem-se a aspectos sociais e afetivos relacionados ao trabalho. Os autores ainda mencionam sobre o processo de desenvolvimento de competências na visão de Le Boterf (1994), representado na Figura 10:

Tipo	Função	Como desenvolver
Conhecimento teórico	Entendimento, interpretação	Educação formal e continuada
Conhecimento sobre os procedimentos	Saber como proceder	Educação formal e experiência profissional
Conhecimento empírico	Saber como fazer	Experiência profissional
Conhecimento social	Saber como comportar	Experiência social e profissional
Conhecimento cognitivo	Saber como lidar com a informação, saber como aprender	Educação formal e continuada, e experiência social e profissional

Figura 10: Processo de desenvolvimento de competências  
 Fonte: Fleury e Fleury, 2004, p. 40.

Esta Figura representa situações de aprendizagem que favorecem a transformação do conhecimento em competência, a qual ocorre apenas em um contexto profissional específico, uma vez que, a competência visa agregar valor tanto ao indivíduo, como à organização.

O desenvolvimento de competências gerenciais, na visão de Ruas (2001, p. 253):

[...] significa gerar, por meio de um efetivo processo de aprendizagem, as condições necessárias para a apropriação e internalização de conhecimentos e habilidades, ampliando o repertório de respostas e de maneiras de ser e agir (competências) associadas a novos princípios e práticas de gestão.

Para Motta (2004), gestores de sucesso são aqueles, que tem consciência de que, as novas descobertas sobre uma situação ocorrem quando se desenvolve a capacidade de “ler” esta situação sob diferentes formas, e que a diversidade de leituras desenvolve uma variedade de possibilidades de ação. Esta habilidade para fazer diferentes leituras provém de uma postura de abertura do gestor, abertura esta, que se desenvolve com a associação entre formação técnica (racional) e desenvolvimento pessoal (intuitivo), que possibilita a inserção no meio organizacional que dará continuidade a esse processo de entendimento, o qual concretizar-se-á numa ação enquanto forma de gestão, baseada na capacidade de refletir a respeito de situações a partir de diferentes perspectivas.

## 2.6 Aprendizagem gerencial

No que se refere ao aprendizado da gerência, Motta (2004) alerta que esta, não deveria basear-se apenas nos conhecimentos sistematizados pela teoria, mas também, através de ensinamentos produzidos pela experiência individual interna e externa à organização.

O aprendizado gerencial é o processo pelo qual um indivíduo adquire novos conhecimentos, atitudes e valores em relação ao trabalho administrativo; fortalece sua capacidade de análise de problemas, toma consciência de alternativas comportamentais; conhece melhor seus próprios estilos gerenciais e obtém habilidades para uma ação eficiente e eficaz em determinados contextos organizacionais (MOTTA, 2004, p. 28).

Gerenciar envolve, sob o olhar de Silva (2009) além da gestão de pessoas, de resultados, da pressão e do stress, também o aprender a lidar com as próprias emoções e a emoção alheia.

Para discutir este tema, inicia-se com pressupostos de *como* os gerentes aprendem.

### 2.6.1 O processo de aprender dos gestores

Diante das mudanças exigidas ao papel dos gestores atuais, cabe à aprendizagem preparar aos mesmos, capacitando-os para assumir a complexidade de seu contexto organizacional.

No subcapítulo 2.2.2, apresentou-se a estrutura analítica da mudança, proposta por Pettigrew (1989). Com base nessa estrutura, baseada na mudança a partir do contexto, do conteúdo e do processo, o presente capítulo explica o processo de aprendizagem gerencial.

Em relação ao *contexto*, a AO é considerada como uma atividade composta de indivíduos, onde esses são vistos como agentes ativos da AO. O problema decorrente disto é o fato de negligenciar o papel desempenhado por condições estruturais, tais como forças institucionais, histórias organizacionais, culturas, estruturas de grupo e estruturas de poder. Padrões institucionais, tais como normas e valores organizacionais, e também crenças e regras ambientais impõem limites sobre as ações dos agentes (HUYSMAN, 2001).

Sobre *conteúdo* da aprendizagem, Huysman (2001) refere-se a rotinas organizacionais ou procedimentos operacionais padrão, a suposições, teorias em uso, sistemas cognitivos, conhecimento ou informação organizacional, mudanças em comportamento ou informação. Shrivastava (apud HUYSMAN, 2001), argumenta que a literatura pode ser classificada em

quatro perspectivas relacionadas, a tratar de quatro conteúdos diferentes de aprendizagem: aprendizagem adaptativa, lidando com regras e procedimentos operacionais padrão; compartilhamento de suposições, tratando de cognições e teorias em uso; desenvolvimento da base do conhecimento, a lidar com conhecimento e informação; e efeitos de experiências institucionalizados, lidando com mudanças e comportamento.

Em relação ao *processo* de aprendizagem, o desenvolvimento de habilidades gerenciais podem tanto ser desenvolvidas nas experiências do dia-a-dia, como através de ensino e educação formal (MOTTA, 2004). “Por ser a liderança complexa, e porque as exigências sobre os líderes estão constantemente mudando, os líderes também precisam aprender, crescer e mudar constantemente” (GALBRAITH; LAWLER, 1995, p. 240).

Na opinião de Pettigrew (1989) é necessário haver uma interação contínua entre o contexto, o processo e o conteúdo. Assim, o contexto externo seria o ambiente social, econômico, político e competitivo em que a empresa atua; o contexto interno seria a estrutura, a cultura organizacional e ao contexto político da empresa. Já o conteúdo refere-se às áreas específicas de mudança que são examinadas, como tecnologia, mão-de-obra, produtos, etc. E ainda, o processo refere-se às ações, reações e interações das partes interessadas.

Define-se, com base em Fischer (2002), modelo de gestão de pessoas como a maneira pela qual uma organização estabelece as bases para gerir e orientar o comportamento das pessoas no trabalho. Esta orientação se dá a partir da estruturação da organização definindo princípios, estratégias, políticas e práticas de gestão. Através desta estrutura cria e implementa diretrizes, bem como orienta os estilos de atuação dos gestores junto às equipes de trabalho.

Referindo-se à arte e ao aprendizado da gestão, Motta (2004, p. 26) afirma que: “a gerência é a arte de pensar, de decidir e de agir; é a arte de fazer acontecer, de obter resultados. Resultados que podem ser definidos, previstos, analisados e avaliados, mas que têm de ser alcançados através das pessoas e numa interação humana constante”.

De acordo com o mesmo autor:

O aprendizado sobre a gestão para formar dirigentes e líderes não deve se limitar ao domínio de técnicas administrativas. Estas técnicas servem apenas para melhorar as estruturas e procedimentos organizacionais. Melhorar o que existe é importante, mas aprender coisas novas é crucial para sobrevivência e relevância. Rotinizar tecnicamente a instituição contribui apenas para que os atuais dirigentes executem melhor suas tarefas do que seus antecessores e que seus sucessores se saiam tão bem quanto eles. Especialistas em técnicas administrativas são essenciais, mas não mais difíceis de se encontrar no mercado de trabalho. Capacidade gerencial é mais rara, pois exige habilidades mais complexas: capacidade analítica, de julgamento, de decisão e liderança e de enfrentar riscos e incertezas. Além do mais, o mundo moderno exige dos dirigentes uma grande capacidade de negociação entre interesses e demandas múltiplas e de integração de fatores organizacionais cada dia mais

ambíguos e diversos. Essa capacidade gerencial moderna só se consegue através do aprendizado gerencial mais sistematizado. Não se trata de um processo educacional para formar um produto, mas para abrir um caminho a novos valores e alternativas (MOTTA, 2004, p. 27).

A Psicologia passa a atuar no contexto organizacional, e a sua influência se dá por meio de duas escolas, a behaviorista e a humanista. Em torno do ano de 1910 predomina a escola behaviorista que contribui na criação dos instrumentos e métodos de avaliação e desenvolvimento das pessoas nas organizações, formando um conjunto de procedimentos a serem utilizados na gestão de pessoas. Ainda nesta década, Maslow rompe com a escola behaviorista e introduz a psicologia humanista, passando a interferir na teoria organizacional, onde demais autores como Herzberg, Argyris e McGregor são seguidores desta linha, (SPECTOR, 2005).

A partir de 1920, já se podem perceber avanços teóricos marcados pela influência da psicologia humanista no contexto organizacional e a teoria avança promovendo experiências de contato mais intenso entre Administração e a Psicologia. Com a utilização da Psicologia como intervenção no contexto organizacional, a gestão de pessoas orienta-se em novo foco. Deixa de se concentrar exclusivamente na tarefa, nos custos e no resultado produtivo imediato e passa a atuar sobre o comportamento das pessoas, constituindo-se assim no modelo de gestão de pessoas como gestão do comportamento humano (FERREIRA et al, 2006).

Motta (2004) orienta no sentido de que, gestores de sucesso são aqueles que tem consciência de que as novas descobertas sobre uma situação ocorrem quando se desenvolve a capacidade de “ler” esta situação sob diferentes formas, e que a diversidade de leituras desenvolve uma variedade de possibilidades de ação. Esta habilidade para fazer diferentes leituras provém de uma postura de abertura do gestor, abertura esta, que se desenvolve com a associação entre formação técnica (racional) e desenvolvimento pessoal (intuitivo), que possibilita a inserção no meio organizacional que dará continuidade a esse processo de entendimento, o qual concretizar-se-á numa ação enquanto forma de gestão, baseada na capacidade de refletir a respeito de situações a partir de diferentes perspectivas.

O impacto dos fatores pessoais e organizacionais que facilitam ou inibem a aprendizagem dos gerentes, é um fator de preocupação para Easterby, Burgoyne e Araujo (2001, p. 102). “O processo de aprendizagem será mais efetivo quando os gerentes, por si próprios reconhecerem uma necessidade de aprender e decidirem engajar-se nesse processo”. Ressalta-se que as capacidades que já existem no indivíduo antes da aprendizagem começar

são muito significantes para facilitar o processo da mesma. O clima e a cultura da organização também podem facilitar ou interferir no processo de aprendizagem.

No contexto das organizações em particular, um clima organizacional construtivo encorajaria os indivíduos a ter atitudes positivas em relação à aprendizagem e reconhecer a necessidade de desenvolver aprendizagem, superar sua própria resistência à mudança, entender suas próprias deficiências como aprendizes e ser mais abertos a experiências e prontos a aprender com elas (EASTERBY; BURGOYNE; ARAUJO, 2001, p. 266-267).

Outros fatores pessoais e organizacionais na visão de Antonacopolou (2001), podem tanto facilitar quanto inibir o processo de aprendizagem, como fatores emocionais, culturais, motivacionais, a personalidade de cada indivíduo, as expectativas, a condição física (estresse), afeto (ânimo) entre outras. Para melhor explicar esses fatores facilitadores ou inibidores, apresenta-se os quadros 7 e 8:

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

Quadro 7: Fatores que facilitam a aprendizagem

Fonte: Elaborado com base em Antonacopolou, 2001, p. 267-268.

Assim, a autora argumenta que para facilitar o processo de aprendizagem, é necessário que haja um clima que encoraje, facilite e recompense a aprendizagem, ou seja, um clima organizacional construtivo. Ainda, fatores como emocionais, culturais e motivacionais podem inibir a receptividade dos gerentes em aprender, bem como a personalidade, expectativas, condição física e afeto podem dificultar o processo de aprendizagem.

<b>Fatores que dificultam o processo de aprendizagem</b>	
<i>Fatores pessoais</i>	<i>Fatores organizacionais</i>
Percepção sobre a necessidade de aprender	Organização interna do trabalho
Percepção sobre a habilidade de aprender	Sistemas organizacionais, por exemplo, treinamento;
Valores culturais e crenças	Cultura e clima
Emoções-sentimentos/reações	Processo de tomada de decisões
Atitude com respeito à atualização	Comunicação e feedback
Capacidade intelectual-mental	Política e aversão ao risco
Idade	Instabilidade e mudança
Memória	Posição econômica, competição
Habilidade de comunicação	Poder e controle

Quadro 8: Fatores que dificultam o processo de aprendizagem

Fonte: Elaborado com base em Antonacopolou, 2001, p. 267-268.

Os gestores atuais necessitam incorporar novas tecnologias aos negócios tradicionais, desenvolver equipes automotivadas, autogerenciadas e de autodesempenho e transferir responsabilidades e competências para sua equipe de trabalho. Bauer (1999) quando menciona uma nova teoria das organizações a partir do caos e da complexidade, em tempo de incerteza e mudanças constantes, refere organizações auto-organizantes, onde o papel do gerente passa por uma redefinição. Para o autor, o gerente, deve abandonar a idéia de que o futuro da organização pode ser previsto e programado. Ele deve sim, fomentar a necessária instabilidade para que possam surgir as condições ao aprendizado. Cabe ao novo gerente estimular a desordem (introduzindo novas informações e idéias); estimular a autonomia; a iniciativa, conectividade; comunicação e cooperação; representar uma identidade em permanente atualização e; perceber o momento pelo qual a organização está passando, estudando-a e se autoconhecendo a si próprio, abandonando a idéia de que o direcionamento futuro da organização pode ser estabelecido e comandado.

Complementando, Motta (2004, p. 35) explica que “a complexidade do mundo organizacional moderno tem modificado dimensões clássicas de gestão e substituído formas antes rígidas e precisas por formas ambíguas e flexíveis”. Isso quer dizer que hoje os gestores tem um papel muito mais complexo, havendo a necessidade de processos de aprendizagem constantes e contínuos, não sendo suficiente apenas a experiência do dia-a-dia. Além disso, essa necessidade se estende aos dirigentes de nível intermediário e gerentes locais, deixando de ser específico à gerencia de alto nível.

O aprendizado é fundamental para o crescimento e o progresso. No que concerne à questão, Wick e León (1997) destacam que o desafio do gerente é descobrir novas



ferramentas e métodos de gestão para acelerar o aprendizado organizacional e também criar consenso para a mudança e facilitar o processo de mudança.

Três estilos diferentes de gerenciar em relação à aprendizagem, na visão de Easterby, Burgoyne e Araújo (2001) são: os gerentes metafóbicos, os filomáticos e os gerentes que aprendem. O primeiro, é o estilo que reluta em aprender, carece de iniciativa pessoal e espera que a organização lhe proporcione o aprendizado. O segundo que são os gerentes filomáticos, apreciam a necessidade de aprender e aproveitam as oportunidades que lhes são oferecidas. São automotivados, enérgicos, entusiastas e ativos. Já o terceiro estilo, o gerente que aprende, é aquele que além de procurar se desenvolver e se aperfeiçoar, é emocionalmente competente para lidar com questões como realização, satisfação, necessidades de pertencimento, segurança e aceitação. São honestos consigo mesmos e com os outros, abertos ao conhecimento e aceitam suas fragilidades. Criam oportunidades para aprender e melhorar a si mesmos.

Ainda mencionando sobre os diferentes estilos de aprender e gerenciar, nas organizações aprendizes, no entendimento de Senge (2008), os líderes precisam ter capacidade de construir uma visão comum a todos, trazer à tona e questionar os modelos mentais vigentes e fomentar padrões de pensamento sistêmico, ou seja, eles devem ser planejadores, professores e servidores. A tarefa do líder planejador diz respeito aos objetivos, visão e valores em que as pessoas pautarão sua conduta, além de envolver políticas, estratégias e estruturas traduzidas nas decisões empresariais. O líder professor, possui a tarefa de ajudar a todos na organização, bem como a si próprio a adquirir uma visão mais discernida da realidade. Já o líder servidor, possui o sentimento natural de servir em primeiro lugar, e isso conduz ao anseio de liderar.

Para o gerente aprender são necessários educação e treinamento. Conforme explica Robbins (2005) por educação compreende-se o preparo para a vida e pela a vida, que acontece do nascimento até a morte. Pode ser organizada – sistemática (ensino fundamental, médio, superior...), ou difusa – assistemática (“vivendo e aprendendo”). Os tipos de educação referentes ao desenvolvimento gerencial são: social, religioso, cultural, político, moral, profissional e esportivo. A educação profissional é a que prepara o homem para o exercício de uma profissão, onde as etapas são as seguintes: Formação profissional; aperfeiçoamento profissional e treinamento e desenvolvimento.

As funções do treinamento gerencial são melhorar a transmissão de informações; desenvolvimento de atitudes; desenvolvimento de habilidades e desenvolvimento de conceitos. Em relação ao tempo, o treinamento gerencial trabalha os pré-requisitos para o

cargo (preparação antes da contratação); requisitos atuais (durante o exercício no cargo) e pós-requisitos (planejamento de carreira). Finalmente, o desenvolvimento gerencial visa melhorar os processos de comunicação dos gerentes, para que eles consigam repassar informações eficazes aos seus colaboradores; que os gestores se comprometam (e não apenas se envolvam); se adaptem ao sistema, à cultura e às políticas internas da organização (não mudar as regras a todo momento) e desenvolvam habilidades sociais (ROBBINS, 2005).

Na mesma linha de pensamento Isso é muito importante porque, como menciona Robbins (Minicucci (2007) refere que hoje, o gestor bem sucedido distingue-se não apenas pelos conhecimentos ou técnicas de administrar, mas pela sua habilidade em se adaptar e manejar informações em mudança, o que quer dizer, habilidade em aprender.2005), os gerentes devem esperar que os trabalhadores os vejam como modelos e saber que se chegarem atrasados, demorarem no almoço ou utilizarem materiais da empresa para uso próprio, os seus subordinados vão ler a mensagem e agir de acordo com o mau exemplo.

De acordo com Motta (2004), o aprendizado do gestor trata-se de um processo através do qual o indivíduo: adquire conhecimentos, atitudes e valores em relação ao trabalho administrativo ou gerencial; desenvolve o fortalecimento da sua capacidade de análise de problemas; conscientiza-se de alternativas comportamentais; passa a ter melhor conhecimento sobre seus próprios estilos gerenciais e desenvolve habilidades para ter ações mais eficientes e eficazes em determinados contextos organizacionais. Assim, o aprendizado do gestor envolve quatro dimensões básicas: habilidade cognitiva, habilidade analítica, habilidade comportamental e habilidade de ação.

Desenvolver a *habilidade cognitiva* significa ser informado e aprender sobre administração a partir do estoque de conhecimentos existentes, desde a definição de objetivos e a formulação de políticas até o arsenal de idéias existentes sobre estruturas, processos e comportamentos organizacionais.

Desenvolver a *habilidade analítica* é aprender a identificar e diagnosticar problemas administrativos decompondo-os em diferentes partes, para rearrumá-los na busca de novas soluções. Aprende-se a estabelecer relações entre fatores organizacionais e a identificar os mais importantes, além de se poder ver a potencialidade de técnicas e instrumentos administrativos na solução de problemas.

Desenvolver *habilidades comportamentais* significa adquirir novas maneiras de interação humana, dentre padrões alternativos conhecidos e validados socialmente. Envolve, por exemplo, novas formas de comunicação, de interagir em pequenos grupos, de exercer ou de lidar com poder e autoridade.

Desenvolver *habilidades de ação* denota a capacidade de interferir intencionalmente no sistema organizacional, ou seja, a capacidade de transformar conhecimentos e alternativas comportamentais em formas efetivas de ação. Envolve, basicamente, melhor conhecimento de si próprio, de seu papel organizacional, dos objetivos e do contexto organizacional em que atua, além do comprometimento com a missão sócio-econômica da instituição em que trabalha (MOTTA, 2004, p. 28-29).

Com base na bibliografia levantada, percebe-se que mudanças ocorrem sempre, e assim, os gestores necessitam acompanhar essas mudanças. Para tanto, a aprendizagem se torna imprescindível, pois é ela que vai capacitar os mesmos a adaptarem-se a essas mudanças, estando aptos então a conduzirem sua função com sucesso.

O tópico a seguir trata sobre o ramo do agronegócio, contexto em que se insere a empresa em estudo.

## **2.7 Agronegócio**

Este tópico pretende esboçar algumas noções sobre o ramo empresarial em que a organização em estudo se insere, que é o ramo do agronegócio, entendido por Zylbersztajn (2003) como sendo o conjunto de operações que envolve desde o setor produtor de insumos para a atividade produtiva primária, até a distribuição do alimento, produção de energia e fibras.

### **2.7.1 Agronegócio no Brasil**

As profundas mudanças no cenário mundial atual modificaram a visão tradicional entre indústria, serviço e agricultura. Hoje, entende-se o campo não como mero fornecedor de matéria-prima, mas, há uma nova compreensão da complexa inter-relação entre fornecedores, produtores agropecuários, processadores e distribuidores. O termo agronegócio, recentemente adotado no Brasil em substituição da denominação norte-americana *agribusiness*, corresponde, no entendimento de Pinho (2004), a uma visão de sistema que engloba três segmentos, identificados como “antes da porteira” (fornecedores de insumos e serviços), “dentro da porteira” (produção agropecuária) e “após porteira” (armazenamento, beneficiamento, industrialização, embalagens, distribuição e consumo). O autor classifica máquinas, implementos, equipamentos e complementos agrícolas como pertencentes aos setores envolvidos no sistema de agronegócios.

Para introduzir o tema agronegócio, Neves (2006) apresenta um resumo de números e dados que representam esse setor: cerca de 30% a 35% do Produto Interno Bruto (PIB) no Brasil; 42% das exportações brasileiras em 2003; o Brasil é o maior exportador no mundo de cana-de-açúcar, citrus (suco) e café. A partir de 2003, a carne bovina e a carne de frango tornam-se dois novos líderes. Em relação à tecnologia, destacam-se os sistemas de irrigação localizada, defensivos de última geração, as máquinas eficientes, sementes melhoradas e sistemas de monitoramento por satélite. Em termos de gestão agropecuária, percebe-se uma mudança em relação ao perfil do “fazendeiro”, tonando-se um moderno empresário, e a fazenda fica cada vez mais enxuta, eficiente e empresarial. Esses dados contribuem para a interiorização do desenvolvimento do nosso país.

A produção agropecuária é composta por dois grupos distintos, na visão de Pinho (2004): *commodities* e os produtos diferenciados. *Commodities* são produtos padronizados nos quais o produtor não tem o poder de fixar preços, como no caso da soja, do milho, do arroz, do algodão, entre outros. Já os produtos diferenciados, não são vistos na sua dimensão física apenas, pois a eles é possível adicionar valor e obter maior controle sobre seu preço final. São entendidos como tangíveis (cor, embalagem, design) e intangíveis (marca, prestação de serviços pós-venda).

Júnior (2004) ressalta que no agronegócio, há cada vez mais um aumento na complexidade dos fluxos de produtos, de informações e do monetário, em que, a coordenação adequada desses fluxos, vai definir a eficiência competitiva dessa cadeia de produção, sendo essencial a disponibilização eficiente do produto para o consumidor final.

O conceito de cadeias de agronegócios difundiu-se no Brasil nos anos 90, e Zylbersztajn (2006) aponta que passou-se então a discutir o setor agrícola, não mais de forma isolada, mas sim, levando em consideração a questão dos suprimentos e a distribuição, que contribuem para a definição de políticas agroindustriais e das estratégias privadas. Os agronegócios abrangem a agricultura, o fornecimento de insumos para a agricultura, a distribuição varejista e as agroindústrias, com atividades altamente complexas e que envolvem centenas de milhares de atores, o que acaba ocasionando, conseqüências em todo conjunto quando um agente sofre um abalo, ou seja, quando um evento acontece, os impactos podem ser devastadores, afetando economias regionais.

O ramo do agronegócio enfrenta alguns desafios, provenientes de externalidades. Gava, Pinho e Barbosa (2004) lembram que as limitações mais comuns referem às exigências e imposições da própria natureza, como condições climáticas favoráveis, disponibilidade de espaços de terra, manifestações de pragas e doenças nas culturas entre outras, o que levou o

homem a encontrar formas de aliviar as dificuldades mencionadas. Assim, surge o apropriação e o substitucionismo. O apropriação se compõe de três formas: mecânica, química e inovações genéticas, onde se busca dar impulso a ganhos de produtividade nas lavouras, intensificando o emprego de máquinas e equipamentos agrícolas, de insumos sintéticos ou pela utilização de sementes híbridas. E o substitucionismo busca transformar as atividades rurais em atividades industriais, porém este tende a afastar-se da base rural e caminha em direção à eliminação do processo rural de produção, seja pela utilização de matérias-primas não-agrícolas, ou pela criação de substitutos industriais dos alimentos e fibras.

Outra dificuldade sentida no setor e apontada por Martins e Cypriano (2004) é em relação à logística pública ou infra-estrutura econômica. Sistemas como de transportes, energia e telecomunicações, que estão além do domínio empresarial, afetam a competitividade e impactam nos níveis de eficiência, de crescimento e de desenvolvimento. Em nível empresarial, as atividades econômicas são impactadas pesadamente por carências nessas áreas e no caso do agronegócio, salienta-se que os produtos agrícolas e agroindustrializados demandam uma logística otimizada para o escoamento de suas safras.

As peculiaridades da matéria-prima agrícola, como sazonalidade da produção e consequentemente sobre a demanda de transporte, perecibilidade de seus produtos, forte sensibilidade aos preços internacionais e produção pulverizada espacialmente, as estratégias de aumento de produção agrícola requerem planos concomitantes de escoamento e de armazenagem da produção (MARTINS; CYPRIANO, 2004, p. 79).

Caracteriza-se também, de acordo como pensamento de Neves (2006), outros desafios ao setor do agronegócio. Para o autor, quatro fatores são imperiais: O primeiro se refere ao país: estabilidade política, superar desafios macroeconômicos das elevadas taxas de juros, escassez de recursos financeiros, problemas tributários, problemas com infra-estrutura de transporte, meio ambiente, riscos na defesa sanitária entre outros. O segundo desafio apontado pelo autor, é o de crescer em *commodities*, aumentando cada vez mais a participação no mercado; e o terceiro desafio é uma captura de valor, como a aplicação das ferramentas do marketing, a prospecção de novos mercados, a inovação e a comunicação. Como quarto fator desafiante, está o associativismo, pois as cooperativas tem um importante papel na inclusão de produtores no moderno agronegócio brasileiro, que só é possível através das cooperação.

Com a abertura da economia, os negócios agropecuários tem passado por uma série de transformações, implicando com o desenvolvimento e o fortalecimento a competição, e isso leva as empresas a perceberem a necessidade de redução de custos e melhoria na qualidade e

eficiência da distribuição de seus produtos (MARTINS; CYPRIANO, 2004) e o ensino brasileiro do agronegócio, principalmente nas “escolas de ponta”, vem incluindo e transformando o conteúdo das disciplinas de formação básica e complementar, de acordo com essas mudanças (NEVES, 2006). Dessa forma, o foco passa para a

[...] geração e/ou adaptação do conhecimento e busca de tecnologias inovadoras e compatíveis com as preferências dos consumidores, evoluindo em conteúdo tecnológico e agregação de valor e ainda com forte apelo para a sustentabilidade econômica, social e ambiental (NEVES, 2006, p. 110).

Neste capítulo, apresentou-se uma revisão da literatura a respeito de: organização e gestão, mudanças organizacionais e aprendizado, aprendizagem organizacional, educação corporativa, competências gerenciais, e aprendizagem gerencial e agronegócio. Esses temas apresentados fundamentam a presente investigação com foco nas “Competências dos Gestores sob o Foco da Aprendizagem Gerencial: Um Estudo em uma Empresa do Ramo do Agronegócio”.

### 3 METODOLOGIA

O presente estudo, de base epistemológica, emprega o método fenomenológico tanto para a coleta como para análise dos dados, e preocupa-se com a descrição direta da experiência tal como ela é. Este método, “permite entender o comportamento humano a partir do próprio ator, permite conhecer as pessoas pessoalmente e ver como elas estão desenvolvendo suas próprias visões de mundo” (VERGARA, 2004, p. 59).

A escolha pelo método fenomenológico privilegia procedimentos qualitativos de pesquisa, que permitem explorar com “maior profundidade, da natureza e das origens dos pontos de vista das pessoas, ou das razões e conseqüências da escolha de critérios de desempenho corporativo” (EASTERBY-SMITH; THORPE; LOWE, 1999, p. 2).

Para a realização desta pesquisa, foram adotados alguns procedimentos metodológicos, descritos a seguir:

#### 3.1 Classificação da pesquisa

A pergunta que norteou este estudo foi: “Como os gerentes de uma organização empresarial do ramo do agronegócio aprendem a gerenciar diante das mudanças e dos desafios do contexto organizacional”? Para responder a tal questão, considerou-se conveniente adotar como estratégia de pesquisa o estudo de caso qualitativo, o qual é indicado em investigações que buscam responder a este tipo de questão (YIN, 2007). Assim, a estratégia de pesquisa utilizada foi o estudo de caso. Esta é adequada quando se parte desta perspectiva de pesquisa e quando se procura responder aos tipos de questões supracitados (YIN, 2007).

Referente à natureza, a presente pesquisa se caracteriza como aplicada (GIL, 1999). Por ter como objetivo gerar conhecimentos que possam ser aplicados na prática dirigidos à solução de problemas específicos, relacionados ao tema em questão.

Quanto à forma de abordagem, a pesquisa é qualitativa (GIL, 1999). Uma vez que, insere-se no campo das Ciências Sociais. Minayo (1999, p. 21) expressa, “pesquisa qualitativa responde a questões muito particulares”. Ela se preocupa, nas ciências sociais, com um nível de realidade que não pode ser quantificado”. A questão em estudo refere-se a verificar a prática das funções gerenciais, suas competências e seus processos de aprendizagem.

Quanto aos fins, a pesquisa foi exploratória, descritiva e propositiva. Exploratória porque objetivou verificar a existência de práticas que possibilitem a aprendizagem gerencial; descritiva porque visou descrever percepções, expectativas e experiências pessoais dos gestores acerca das suas funções, de suas competências e do processo de aprendizagem gerencial e propositiva por propôr à empresa diretrizes norteadoras sobre um sistema de educação corporativa.

Em relação aos meios, os procedimentos técnicos utilizados foram a pesquisa bibliográfica, documental e de campo. Bibliográfica, porque para a fundamentação teórico-metodológica do trabalho foi realizada investigação sobre os seguintes assuntos: mudanças organizacionais e aprendizado, aprendizagem organizacional, competências gerenciais e aprendizagem gerencial. A investigação foi também documental, porque utilizou de documentos internos da organização que digam respeito ao estudo. A pesquisa foi ainda de campo, porque coletou dados primários na empresa e caracteriza-se como estudo de caso.

### **3.2 A escolha da organização**

A organização em estudo situa-se na cidade de Santo Ângelo, RS, Região Noroeste do Estado, com filiais em São Borja, Tupanciretã, Ijuí, Cruz Alta e em andamento em Itaqui, todas no RS. É uma empresa familiar, que trabalha com o ramo do agronegócio, na comercialização e assistência técnica de máquinas agrícolas.

Esta empresa possui grande importância no que se refere ao desenvolvimento histórico, social, econômico e cultural na região noroeste do Estado do Rio Grande do Sul. A sua filosofia é em prol do desenvolvimento econômico e social, temática norteadora do Mestrado em Desenvolvimento da Unijui.

Convém mencionar ainda, outros dois fatores que contribuem para a escolha desta organização como objeto de estudo, os quais referem-se: ao fato de tratar-se de uma organização séria e de reconhecimento, pois a marca Massey Ferguson é muito conceituada nacional e internacionalmente, além da trajetória de quarenta anos de atuação da empresa junto ao seu público consumidor, consolidando uma relação de confiança e companheirismo entre organização e clientes; e o fato de a mesma ter a política de apoiar os processos de capacitação e especialização, assim como de investir no desenvolvimento de carreira do seu quadro de colaboradores.

A organização foi escolhida como objeto de estudo, pela proximidade e familiaridade desta com a pesquisadora, que realizou seu estágio curricular em Psicologia Organizacional



no ano de 2006. Dessa forma, houve grande acessibilidade (GIL, 1999) e disponibilidade por parte da organização, o que contribuiu para o bom andamento da pesquisa.

### 3.3 Sujeitos da pesquisa

A presente seção objetiva proporcionar uma visão geral dos sujeitos deste estudo, demonstrando suas trajetórias como gerentes.

Os sujeitos participantes da pesquisa foram gestores de alto e médio escalão, sendo que, dois são gerentes da matriz, e os demais, gerentes gerais das filiais, totalizando seis gestores entrevistados. Ainda, foram entrevistados e participaram da pesquisa o presidente e o diretor superintendente; e a psicóloga organizacional da empresa (responsável pelo processo de seleção de pessoal).

Descreve-se o perfil de cada sujeito através das seguintes categorias: dados biográficos, trajetória como gerente e formação. Além dessa descrição, tendo em vista facilitar a compreensão do perfil dos executivos estudados, a pesquisadora elaborou uma síntese do perfil dos sujeitos, apresentada abaixo:

	<b>Idade</b>	<b>Sexo</b>	<b>Estado Civil</b>	<b>Escolaridade</b>	<b>Tempo na Empresa</b>	<b>Tempo como Gestor</b>
Gestor A	31	M	Casado	Graduação Incompleto Administração	12 anos	7 anos
Gestor B	56	M	Casado	Ensino Médio	34 anos	16 anos
Gestor C	40	M	Casado	Graduação em Administração	23 anos	06 anos
Gestor D	55	M	Viúvo	Ensino Médio	13 anos	13 anos
Gestor E	49	M	Casado	Graduação em Administração	06 anos	02 anos
Gestor F	48	M	Casado	Ensino Médio	34 anos	27 anos
Média	46,5	M	Casado		20,33 anos	11,83 anos

Quadro 9: Perfil dos Gestores

Essa síntese permite verificar que com exceção do gestor E, os demais gestores têm um maior tempo de atuação na empresa, entre 12 e 34 anos. Dos seis gestores entrevistados, três possuem como formação o Ensino Médio, dois possuem graduação em Administração e um está cursando o sétimo semestre de Administração. Nenhum dos gestores possui pós-graduação. As idades variaram entre 31 e 56 anos, todos do sexo masculino e todos são

casados. Na média, a idade dos gestores está em torno de 46 anos, com uma média de 20 anos de empresa e 12 anos na função gerencial.

De acordo com as informações, constata-se que a organização passa por uma transição, pois os três gestores com menos tempo na função gerencial, em média cinco anos, possuem formação superior, enquanto que os três gestores que estão em média dezoito anos na função possuem ensino médio. Verifica-se então que hoje não é mais somente a experiência e a vontade de aprender os principais requisitos para a função gerencial, como foi observado no início das atividades na organização, pois a aprendizagem formal profissionalizante está sendo inserida nesse contexto organizacional. Ainda, foram realizadas entrevistas com o presidente e com o diretor superintendente da organização. Segue o perfil dos diretores da organização:

	<b>Idade</b>	<b>Sexo</b>	<b>Estado Civil</b>	<b>Escolaridade</b>	<b>Tempo na empresa</b>	<b>Tempo como presidente/diretor</b>
Presidente	49	M	Casado	Graduação em Engenharia Eletrônica pela PUC – Porto Alegre e Administração de Empresas e Pública pela UFRGS – Porto Alegre.	23 anos	02 anos
Diretor Superintendente	55	M	Casado	Administração de Empresas pela URI – Santo Ângelo.	26 anos	02 anos
Média	52	M	Casado		24,5 anos	02 anos

Quadro 10: Perfil do Presidente e do Diretor Superintendente

Em relação ao perfil do Presidente, percebe-se alto grau de formação acadêmica. O mesmo é filho do dono da empresa e constitui-se na terceira geração a assumir a direção da mesma. Demonstra grande preocupação em preparar seus herdeiros como futuros sucessores.

Quanto ao Diretor Superintendente, possui graduação em Administração e começou na empresa como faxineiro da oficina. Foi elogiado pelos gestores por sua forma de administrar, principalmente no que diz respeito à gestão de pessoas, e é visto como exemplo a ser seguido. Entende-se como uma carreira de sucesso, que foi galgada com esforço, pois de limpar o chão da oficina, passou por todos os setores da empresas e hoje é acionista e diretor.

O quadro seguinte demonstra o perfil da psicóloga da empresa, também entrevistada:

	<b>Idade</b>	<b>Sexo</b>	<b>Estado civil</b>	<b>Escolaridade</b>	<b>Tempo na empresa</b>	<b>Tempo como psicóloga</b>
<b>Psicóloga</b>	48	F	Casada	Graduação em Psicologia, pela URI, Santo Ângelo- RS. Pós-graduação em Psicologia Organizacional pelo IDG, Porto Alegre – RS.	20 anos	20 anos

Quadro11: Perfil da Psicóloga

A psicóloga da empresa presta serviços à empresa, mas não tem vínculo empregatício. Está á vinte anos atuando nos processos de Recursos Humanos e consultoria organizacional. Possui formação na área de Psicologia das Organizações e também é esposa do presidente da empresa.

### 3.4 Coleta de dados

A pesquisa bibliográfica foi realizada a partir de levantamento em livros, revistas especializadas, artigos publicados, teses e dissertações com dados relativos aos assuntos em questão, sobre mudanças organizacionais, aprendizagem organizacional, aprendizagem gerencial e ainda sobre as habilidades e competências requeridas aos gestores.

Já a pesquisa documental contou com informações obtidas nos arquivos da organização escolhida, buscando dados referentes a princípios norteadores, procedimentos, políticas, regulamentos e programas da organização, visando coletar dados, mais especificamente, referentes ao modelo de gestão de pessoas adotado pela organização.

Em relação à pesquisa de campo, a partir do primeiro contato telefônico e da marcação do dia, horário e local da entrevista, de acordo com as possibilidades dos participantes, passou-se à entrevista propriamente dita, onde foi colocado com mais detalhes o objetivo da entrevista, que era o de investigar sobre o processo de aprendizagem dos gestores relacionado com as competências requeridas para a função.

Informou-se que a entrevista seria gravada em MP3 para posterior transcrição de alguns trechos referentes aos objetivos do trabalho, sendo mantido em caráter sigiloso em relação à identidade dos participantes, onde seriam identificados através de números. Também, foi comunicado que esses dados seriam objeto de estudo e discussão em uma dissertação de mestrado. De posse desses esclarecimentos e da concordância dos

participantes, procedeu-se a entrevista, com a participação apenas da própria pesquisadora e do entrevistado.

Foram aplicadas então, entrevistas cujo roteiro submeteu-se ao pré-teste, com uma pessoa não pertencente à organização em estudo, e posteriormente ao gerente da matriz e ao gerente de máquinas da organização, localizada em Santo Ângelo – RS, aos gerentes gerais das filiais localizadas em Ijuí, Cruz Alta, São Borja e Tupanciretã - RS. Nas entrevistas foram realizadas perguntas estruturadas, agrupadas de modo a investigar a função e as competências requeridas antes da função de gestor, seguidas das funções, competências e aprendizagens já na função de gestor, buscando captar as opiniões dos entrevistados sobre as temáticas da pesquisa. O roteiro de entrevista buscou então identificar e descrever sobre o processo de aprendizagem e competências gerenciais, além de incluir questões sobre o perfil dos entrevistados. Os respectivos roteiros de entrevistas encontram-se nessa dissertação nos anexos I, II e III.

O levantamento documental iniciou no mês de junho de 2009 e as entrevistas com gestores foram conduzidas entre os dias 15 e 29 do mês de setembro de 2009 e com o presidente, diretor e psicóloga, nos dias 10 e 11 do mês de novembro do mesmo ano. Com cada participante foi realizada uma entrevista de aproximadamente 30 minutos, com a exceção do gestor A que utilizou de 1h e 32 min.

A organização sempre demonstrou grande interesse no estudo, o que facilitou a pesquisa pela receptividade e acessibilidade, tanto no que se refere à coleta de dados documentais como por parte dos gestores. Apenas, foi necessário a escolha de horário mais adequado, devido ao intenso movimento de público interno e externo.

Ainda, a pesquisa contou com o método da observação, para que fosse possível reter o maior número de informações implícitas possível, colaborando assim para o melhor entendimento subjetivo da dinâmica gerencial.

### **3.5 Análise e interpretação dos dados**

Em relação ao plano de análise, Bardin (1979) orienta no sentido de que existem várias maneiras de analisar conteúdos de materiais de pesquisa.

A análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitem a inferência de

conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens (BARDIN, 1979, p.42).

Assim, através da análise de conteúdo, pode-se entender melhor o que está por trás dos conteúdos manifestos, indo além das aparências do que está sendo comunicado.

Na interpretação dos dados, foi usada como técnica de síntese das informações a análise de conteúdo (TRIVIÑOS, 1992). Optou-se pela análise de conteúdo que, de modo geral, tem sido considerada como a análise dos dados referentes a ações que ocorreram em situações específicas, dentro de um contexto social e histórico e que carregam intenções e significados e levam a conseqüências (ROESCH, 2001). Como material de análise utilizaram-se dados provenientes das fontes documentais e o conteúdo das entrevistas semi-estruturadas.

Para o tratamento, análise e interpretação dos dados utilizou-se como método/abordagem a análise teórica com evidências empíricas, onde se buscou, a partir das elaborações do quadro teórico, elencar algumas idéias de autores, que foram utilizadas como fundamentação do estudo e buscaram ser evidenciadas na análise documental e nas falas dos entrevistados.

Minayo (1999) refere que a análise qualitativa, sem excluir as informações estatísticas, deve buscar investigar ideologias, tendências entre outras determinações características do fenômeno analisado. Bardin (1977) pontua que na análise qualitativa as hipóteses inicialmente formuladas, podem ser influenciadas no decorrer do procedimento, por aquilo que o analista compreende da significação da mensagem.

Inicialmente foram analisados aspectos documentais referentes à instituição e seu contexto de estudo, visando investigar a organização e o processo de gestão, para então verificar a dinâmica da aprendizagem gerencial.

Após a transcrição das entrevistas, foi realizada a análise dos dados. Inicialmente, foram identificados os discursos dos gestores das filiais e da matriz da organização, seguidos do presidente, do diretor superintendente e da psicóloga. Os resultados foram compilados e trabalhados de modo a possibilitar o agrupamento de trechos inter-relacionados nas categorias que emergiram da análise. Quais sejam: (1) atividades anteriores à função gerencial e suas competências necessárias (2) competências requeridas pela organização para exercer a função de gestor; principais atividades desempenhadas pelos gestores; principais desafios do gestor; influências externas e internas no trabalho do gestor, (3) desenvolvimento de competências gerenciais, (4) aprendizagem gerencial.

A descrição, etapa subsequente, consistiu em comunicar o resultado da identificação do material que constitui cada categoria, usando citações para exemplificar informações. Por

fim, uma interpretação à luz do referencial teórico constituído foi conduzida para se obter maior compreensão do conteúdo das unidades textuais.

Fundamentada a abordagem teórica, analisados os dados documentais e verificadas as percepções dos entrevistados, traçou-se diretrizes para um sistema de educação corporativa voltado às organizações empresariais.

Desta forma, o capítulo três identificou os procedimentos metodológicos que nortearam a busca de respostas à pergunta lançada para esta investigação.

## **4 ASPECTOS HISTÓRICOS E ORGANIZACIONAIS DA EMPRESA PESQUISADA**

Neste capítulo apresenta-se a organização objeto de estudo com relação a aspectos significativos de sua história, desenvolvimento e características. Para a construção deste, foi realizada uma entrevista informal com a coordenadora de Recursos Humanos, com a psicóloga e com o presidente da organização, além de pesquisa documental acerca da mesma.

### **4.1 Histórico da organização**

A empresa é oriunda da cisão de um grupo familiar que há 40 anos trabalha com a marca Massey Ferguson e o homem da terra. Constitui-se na revenda Massey Ferguson mais antiga do Brasil e atualmente, a marca Massey Ferguson pertence a AGCO, uma das maiores empresas agrícolas multimasas do mundo. A empresa é genuína missioneira e santoangelense, seus negócios focalizam-se no ramo de comércio de máquinas agrícolas Massey Ferguson, implementos agrícolas (Semeato, Jacto, etc...), com filiais em Cruz Alta, Ijuí, São Borja, Tupanciretã e Itaqui (ainda submetida à matriz de São Borja) no RS. A empresa acredita que a sua alma é sua equipe de profissionais diferenciada, treinada e motivada, e assim adotou conceitos de distribuição de resultados para equipe de colaboradores, e gerenciamento EVA (Valor Econômico Agregado, ou seja, a remuneração do capital investido) em todas as suas unidades e departamentos de negócios.

O Programa de Participação nos Resultados (PPR) inserido na empresa desde o ano de 1998, consiste em dividir o montante dos resultados positivos conquistados no decorrer do ano entre a equipe, com base no 13º salário, sem distinção entre os cargos.

Essa empresa representa um importante papel na sua região de atuação, pois o setor do agronegócio é a principal fonte econômica regional e assim, a mesma contribui para o desenvolvimento e crescimento regional. Além disso, eleva o índice de empregos do município e região.

A empresa tem como data de fundação 10/08/1963, embora apenas em 23/12/1982 tenha sido consolidada com a denominação atual.

Conta com a colaboração de 138 funcionários atualmente, além do presidente, do diretor superintendente e da psicóloga. Sua filosofia está calcada no modelo de gestão que se baseia em dois pilares: profissionalismo e espiritualidade.

Tanto a matriz como as quatro filiais funcionam em prédio próprio, que fisicamente compreende área de vendas de máquinas e implementos, venda de peças originais, e oficina.

Na matriz, destaca-se um amplo espaço ao setor financeiro, de Recursos Humanos e Administrativo. Atuando basicamente no ramo agrícola, destaca-se entre as empresas da região pelo seu crescimento e tempo no mercado, estando agora sob direção da terceira geração familiar. Destaca-se ainda entre as revendas Massey Ferguson e conquista prêmios desde 2002, iniciando como Indicação Revenda Ouro em 2002 e 2003, seguido de Prêmio Qualidade Diamante desde 2004. Ainda, em 2008 conquistou o Prêmio de Excelência em Gestão.

Com base na teoria de Robbins e Decenzo (2004), os membros organizacionais são divididos em duas categorias: gerentes e operacionais. Os gerentes direcionam o trabalho de outras pessoas na organização, já o operacional é composto por pessoas que executam um trabalho ou tarefa e não tem a responsabilidade de supervisionar o trabalho de outras. O quadro de colaboradores se define pela composição de 132 funcionários, explicitada no anexo IV.

Em relação ao tempo de atuação da empresa no mercado, a mesma teve sua inauguração em 1963, porém não com a denominação atual, pois somente em 1983 é que foi introduzido o nome atual, após a cisão do grupo.

	SANTO ÂNGELO	TUPANCIRETÃ	CRUZ ALTA	IJUÍ	SÃO BORJA	ITAQUI
ANO DE FUNDAÇÃO	1963	2001	1995	1996	1999	2009

Quadro 12: Ano de fundação das unidades

Observa-se que a matriz foi inaugurada em 1963, e apenas em 1995 surge a primeira filial. No ano seguinte mais uma filial abre suas portas, em 1999 e 2001 mais duas filiais são inauguradas. Oito anos mais tarde, surge então a quinta filial, que se encontra em processo de desenvolvimento.

#### **4.2 Missão, visão e valores**

Para repassar aos colaboradores a proposta central da cultura da empresa, e ajudar os funcionários a seguir o melhor caminho dentro da organização, esta trabalha de forma intensiva a missão, a visão e os valores da empresa.



Entende-se por *Missão*, uma declaração concisa do propósito e das responsabilidades da sua empresa perante os seus clientes, ou seja, a missão deve responder o que a empresa ou a organização se propõe a fazer, e para quem. Para Andrade (2002), a missão de uma organização deve ser definida para satisfazer alguma necessidade do ambiente externo e não e não simplesmente em oferecer um serviço ou produto.

A *Visão* é a descrição do futuro desejado para a empresa. Esse enunciado reflete o alvo a ser procurado. Andrade (2002), também define que visão de uma organização deve ser a situação futura desejada a longo prazo, deve ser uma meta ambiciosa, e servir como um guia para a definição dos objetivos e a realização da missão.

E os *Valores* são princípios, ou crenças, que servem de guia, ou critério, para os comportamentos, atitudes e decisões de todas e quaisquer pessoas, no exercício das suas responsabilidades, e na busca dos seus objetivos.

Assim, sempre que um novo funcionário é admitido na empresa, lhe é explicado sobre a missão, a visão e os valores da empresa, para que este conheça a filosofia da mesma e se adapte a ela. Consta a seguir, a missão, visão e valores da empresa em estudo:

### **Missão**

Agregar valores ao empreendedor agrícola com excelência em pós-vendas, criando riqueza aos acionistas e colaboradores.

### **Visão**

Buscar a liderança nos mercados que atuamos e nos tornarmos excelência em gestão.

### **Valores**

Atitudes que gerem credibilidade, ligadas a valores eternos.

A empresa procura repassar aos colaboradores o sentido da missão, visão e dos valores da empresa.

## **4.3 Produtos e serviços**

A empresa atua no ramo de produtos agrícolas, sendo uma concessionária Massey Ferguson (MF), comercializando tratores e colheitadeiras MF; revenda de tratores e colheitadeiras usados nas outras marcas; implementos agrícolas MF; implementos agrícolas de outras marcas como Jacto, Semeato, Nogueira, Jan, Tatu Marchezan entre outras.

Vende peças originais MF e serviços especializados na linha MF, bem como serviços em outras marcas. Atende tanto na oficina como em campo. Também, vende o Consórcio Nacional MF, onde tem parceria financeira com a AGCO Finance, Banco do Brasil, Banrisul, Bradesco, Sicredi.

#### **4.4 Desenvolvimento organizacional**

Ao entrevistar a psicóloga responsável pelo setor de Desenvolvimento Organizacional, verificou-se que o setor de recursos humanos da empresa desenvolve vários trabalhos na organização, não se limitando apenas aos processos do departamento pessoal, por isso, define-se como setor do Desenvolvimento Organizacional.

##### **Missão do RH**

Desenvolver com competência a gestão de pessoas de maneira a obter resultados, tanto para a empresa quanto para seus colaboradores, agregando valores pessoais e organizacionais.

##### **Recrutamento e Seleção**

Para a realização do recrutamento e seleção de novos funcionários, utiliza-se após a triagem de curriculum vitae, entrevistas psicométricas (avaliam capacidades e habilidades como atenção, raciocínio...) e testes de personalidade. Depois realiza-se entrevista individual primeiramente com a psicóloga, que indicará os candidatos mais indicados ao cargo para realização da entrevista pela diretoria e posteriormente pela chefia do setor ou departamento.

##### **Integração de novos Funcionários à Empresa**

Quando o novo funcionário é admitido no serviço, faz-se inicialmente uma apresentação física da empresa e dos demais funcionários. Realiza-se uma breve apresentação do histórico da empresa (quem é a empresa, quais as filiais, diretoria, gerências, mercado de atuação.) Então, explica-se a Missão, a Visão e os Valores da empresa, para que fique claro a cultura da empresa.

##### **Acompanhamento dos Funcionários**

###### *Descrição e Análise de Cargos*

Acompanhando o funcionário, realiza-se a descrição e análise de cargos que consiste em enumerar e descrever todas as atividades e atribuições que caracterizam o cargo.

###### *Perfil da Função*

Desenvolver e atualizar cada perfil de função dentro da empresa, considerando, Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHA), para uma melhor adequação entre funcionário e função a ser exercida.

### *Cargos, Salários e Benefícios*

Administrar cargos, salários e benefícios, pleiteando junto à empresa melhores perspectivas de desenvolvimento profissional e da qualidade de vida (benefícios, planos de carreira).

### *Entrevistas*

São realizadas duas modalidades de entrevistas, que são a de acompanhamento, que é a entrevista efetuada nos primeiros três meses da admissão do funcionário na empresa; e a de desligamento, entrevista no momento da demissão, para que o funcionário afastado, tenha oportunidade de conversar sobre o seu desligamento.

### *Treinamento e Desenvolvimento*

É realizado um Levantamento das Necessidades de Treinamento, para junto com as chefias dos departamentos acompanhar as necessidades de treinamento de suas equipes.

Também, a Integração de Equipes, juntamente com os colaboradores da matriz e filiais com dinâmicas de grupo e reflexões para um melhor entrosamento das equipes.

### *Pesquisa de Clima*

São realizadas pesquisas através de entrevistas ou questionários a fim de diagnosticar os pontos fracos e fortes da organização, administrando os resultados.

### *Projeto Rede-Educar*

Este projeto foi criado, para estimular os funcionários da empresa, pela busca de conhecimentos. Para isso a empresa proporciona a cada funcionário que quiser usufruir deste benefício o auxílio de até 50% do custeio de suas despesas com a Universidade.

### *Instituto Estrela Radiante*

Este Instituto nasceu no dia 09 de julho de 2009, porém vem sendo projetado desde 2006. Tem o intuito de colaborar com projetos sociais da cidade, especialmente aqueles relacionados com a cultura.

### *Funcionário Destaque*

Através de votação, envolvendo todos os funcionários da empresa, anualmente, é eleito aquele funcionário que mais se destacou no exercício de suas competências, habilidades e atitudes.

### *Avaliação de desempenho*

A Avaliação de Desempenho é um método de avaliação que levanta os pontos fortes e fracos de um funcionário. Esta avaliação é feita pelo próprio funcionário através de uma auto-avaliação, que num segundo momento é discutida com a chefia de sua equipe, proporcionando uma oportunidade para que estes pontos sejam discutidos por ambas as partes.

O objetivo é gerar uma maior confiança do funcionário junto à chefia e equipe, levando o mesmo a buscar cada vez mais pelo desenvolvimento de suas competências, habilidades e atitudes.

#### Qualidade de vida no trabalho

*Ginástica Laboral:* Tem como objetivo proporcionar a todos os funcionários a possibilidade, de pelo menos 3 vezes por semana, fazer exercícios, melhorando sua qualidade física, e conseqüentemente uma melhor qualidade de vida.

*Saúde Assistencial:* Consiste no acesso a planos de saúde: (médicos, internações, exames, dentistas, farmácias...) através da Associação dos Funcionários da Empresa).

*Qualidade de Vida:* Para proporcionar melhores condições aos funcionários foi criada uma biblioteca que está á disposição de todos; incentivo na aquisição de livros espiritualistas, com desconto de até 30% ; palestras e cursos, focados em Qualidade de Vida; parcerias com Sesi e outras equipes multidisciplinares, para atendimentos de prevenção à doenças.

#### Eventos

*Evento Funcionário 30 Anos:* Anualmente é realizado um evento, para homenagear funcionários que atinjam 30 anos de serviços, prestados à empresa.

*Benchmark:* Anualmente é proporcionada uma viagem a título de premiação, aos funcionários que se destacarem durante o ano, considerando, competências e atingimento de metas.

*Outros Eventos:* Comemoração do Dia internacional da Mulher; Homenagem às Mães; Homenagem aos Pais; Feiras; Semana Farroupilha; Homenagens às Crianças; Festas de Final de Ano; Integração entre Matriz e Filiais.

#### Responsabilidade Social

*Projeto Pescar:* É um projeto de Responsabilidade Social, que tem por objetivo conscientizar, jovens de 15 à 18 anos, que vivem em zona de risco, ou seja, com situação financeira precária e sem oportunidades de melhorias. O projeto proporciona a estes jovens, 60% de cidadania e 40% de profissionalização em Atividades Profissionais (previamente definidas), oportunizando inclusão social e empregabilidade.

Outras atividades coordenadas pelo RH:

- Estar à disposição dos diversos departamentos, inclusive dos funcionários individualmente, com o objetivo de melhor conhecer cada integrante da equipe, e ajudar no seu desenvolvimento tanto pessoal como profissional, caso se fizer necessário;

- Acompanhar as metas estabelecidas, para o atingimento da pontuação máxima junto a AGCO – Programa de Excelência em Gestão;

- Acompanhar as atividades desenvolvidas pelo Dep. Pessoal;
- Desenvolver as atividades e acompanhamento da AFUREDE;
- Responsável pelo acompanhamento do Menor Aprendiz;
- Acompanhamento Pesquisa de Pós-Vendas e Entrega Técnica;
- Estar atento a boa apresentação da empresa, interferindo quando necessário em mudanças que ocasionem uma maior funcionalidade e harmonia, quanto à disposição de móveis, sinalização, luminosidade, embelezamento dos jardins, etc...

- Auxiliar quando da aquisição de uniformes;
- Preparação de outros eventos ocasionais;
- Acompanhar e ajudar as filiais no que for necessário, ou quando houver solicitação;
- Estimular a todos para que mantenham seus lugares de trabalho limpos e organizados;

- Estar também à disposição da empresa Redepeças<sup>\*</sup>, desde a seleção de funcionários até a sua demissão, incluindo também todas as atividades paralelas, já mencionadas para a empresa em estudo;

- Finalmente, considera-se que o RH é um departamento, altamente comprometido com toda a organização, por estar sempre de prontidão para ajudar quando necessário, independente de qual for o departamento, sendo da Matriz ou Filial, inclusive Redepeças.

Exposta a estrutura física e pessoal da organização, bem como sobre seus projetos e atividades, o item a seguir faz uma análise mais aprofundada sobre os principais períodos históricos da organização, com o objetivo de localizar no tempo etapas importantes do desenvolvimento da organização em estudo.

#### **4.5 O processo de mudança e adaptação estratégica: períodos estratégicos e eventos marcantes**

Para explicar o processo de mudança e adaptação estratégica da empresa em estudo, no período de 1963 a 2009, foram identificados os eventos críticos de maior relevância para a organização. Evento crítico refere-se à mudança estratégica que tem influência decisiva no curso do processo de adaptação estratégica de uma organização (CUNHA, 1996). No universo temporal considerado foram mapeados dezoito eventos críticos. Com base nestes eventos foram definidos os períodos estratégicos de mudança da instituição estudada. O período

---

<sup>\*</sup> Redepeças é uma empresa que pertence ao grupo, porém não se vincula à empresa em estudo.

estratégico, conforme Sausen (2003) é caracterizado por um conjunto de decisões que criam um padrão de comportamento estratégico característico do período.

Faz-se pertinente realizar um apanhado histórico acerca dos primeiros movimentos para o desenho da empresa, no sentido de estabelecer um paralelo histórico que contribuirá no entendimento da evolução da organização.

Entre 1963, ano de sua fundação e 2009, período que considera uma análise mais aprofundada da instituição, foram identificados três períodos estratégicos, expostos pelo Quadro 13:

<b>Períodos Estratégicos</b>	<b>Eventos Críticos Relacionados</b>		
Período 1 Início da empresa (1963 a 1980)	I	1963	Foi inaugurada a revenda Massey Ferguson em Santo Ângelo.
	II	1964	Inicia a venda de tratores Massey Ferguson.
	III	1977	A firma transforma-se em SA.
Período 2 Crescimento estrutural (1980 a 1990)	IV	1982	Acontece a cisão da empresa.
	V	1983	Inicia a nova empresa – Real Distribuidora de Máquinas Agrícolas Ltda, em Santo Ângelo e filial em Catuípe.
	VI	1983	Compra do prédio onde atualmente está a empresa, com 13.000 m e construção de 6.000m <sup>2</sup> .
	VII	1985	Terceira geração assume a direção da empresa.
Período 3 Conquista de Novos Horizontes (1990-2009)	VIII	1995	Inauguração da filial em Cruz Alta.
	IX	1996	Inauguração da filial em Ijuí.
	X	1999	Inauguração da filial em São Borja
	XI	2001	Inauguração da filial em Tupanciretã
	XII	2002	Indicação de Revenda Ouro.
	XIII	2003	Indicação de Revenda Ouro.
	XIV	2004	Prêmio Qualidade Diamante.
	XV	2005	Prêmio Qualidade Diamante.
	XVI	2006	Prêmio Qualidade Diamante.
	XVII	2007	Prêmio Qualidade Diamante.
XVIII	2008	Prêmio Qualidade Diamante.	
XIX	2008	Prêmio Melhor Prática de Gestão.	
XX	2009	Inauguração da filial em Itaquí.	

Quadro 13: Períodos estratégicos e eventos críticos da empresa

Em um primeiro momento, o estudo de cada período estratégico tem como objetivo descrever os eventos críticos que caracterizaram as mudanças estratégicas, processadas a partir das influências dos ambientes relacionais da organização.

#### ***4.5.1 Períodos estratégicos***

Esta parte do trabalho contará com a configuração das categorias analíticas propostas por Pettigrew (1989), para a análise do processo de mudança organizacional, que considera o conteúdo das mudanças (o que mudou), o contexto (por que mudou) e o processo (como mudou).

##### *Período Estratégico 1 – Início da Empresa (1963 a 1980)*

Este período inaugura a empresa no mercado. A empresa é familiar, sendo composta pelo pai e seus três filhos. Destacam-se três eventos críticos marcantes, assim explicitados:

I – Inauguração da revenda Massey Ferguson em Santo Ângelo, RS (1963)

Em 1963, foi adquirido a revenda MF em Santo Ângelo, que era de propriedade da Minuano AS, um dos sócios da empresa MF em Canoas, RS.

II – Inicia a venda de tratores Massey Ferguson em Santo Ângelo, RS (1964)

Nesta data começou realmente a venda dos tratores MF, com o modelo MF 50, o famoso cinquentinha.

III- A firma transforma-se em SA (1977).

##### *Período Estratégico 2 – Crescimento Estrutural (1980 a 1990)*

Este período teve seu ponto alto com a consolidação da empresa.

IV – Acontece a cisão da empresa (1982)

A empresa sofre o processo de cisão familiar, onde o pai distribui entre os filhos as empresas da família. A empresa em estudo passa para um desses filhos.

V – Inauguração da nova empresa (1983)

Com a cisão, inaugura-se Real Distribuidora de Máquinas Agrícolas Ltda.

VI – Compra do prédio da empresa (1983)

Foi então comprado o prédio onde atualmente está instalada a empresa, com uma área de 13.000 mt e 6.000m<sup>2</sup> de construção. Uma característica da empresa é que, sempre constrói-se um apartamento no andar superior para a moradia de um gestor ou outro funcionário.

VII – Terceira geração assume a sucessão da empresa (1985)

Um dos filhos deste que herdou a empresa assume o departamento financeiro da empresa, constituindo assim a terceira geração na direção da empresa.

*Período Estratégico 3 – Conquista de Novos Horizontes (1990 a 2009)*

No período de 1999 a 2009, merecem destaque onze eventos críticos que foram marcados por significativas mudanças estratégicas.

VIII – Inauguração da filial em Cruz Alta, RS (1995)

IX – Inauguração da filial em Ijuí, RS (1996)

Com o crescimento do mercado nessa região, inaugura-se uma filial na cidade de Ijuí. Em Catuípe, que pertence à região de comercialização da empresa, manteve-se somente um vendedor, pois as dependências de loja e oficina instalaram-se em Ijuí.

X – Inauguração da filial em São Borja (1999)

XI – Inauguração da filial em Tupanciretã, RS (2001)

XII – Indicação de Revenda Ouro (2002)

Revenda Ouro: Um selo de qualidade da companhia onde são avaliados e pontuados todos os setores da revenda como instalações, organização, departamentos de venda, de peças, de serviços, pós-vendas e performance. É realizada uma auditoria pela Massey Ferguson todos os anos em todas as concessionárias do país, para avaliar e pontuar a revenda. Em 13 de abril de 2002: Indicação Revenda Ouro Massey Ferguson na Convenção Internacional da Massey Ferguson AGCO, na Bahia.

XIII – Indicação de Revenda Ouro (2003)

Novamente a empresa recebeu a indicação de Revenda Ouro.

XIV - Prêmio Qualidade Diamante (2004)

A partir desse ano, criou-se o Prêmio de Qualidade Diamante, que funciona com os mesmos pressupostos da indicação Ouro, porém com uma pontuação mais elevada. São levantados dados estruturais desde a disposição das placas internas, posição das máquinas nas oficinas, modelos de notas, modelos de uniformes, logomarca, totem, enfim, deve estar tudo de acordo com as diretrizes exigidas pela fábrica. Além é claro, do número de vendas realizadas. Em 02 de dezembro de 2004: Prêmio de Qualidade Diamante, em Punta del Leste, Uruguai.

Desde 2004 até 2008, a empresa recebe consecutivamente esse prêmio.

XV – Prêmio Qualidade Diamante (2005)

XVI – Prêmio Qualidade Diamante (2006)

XVII – Prêmio Qualidade Diamante (2007)

XVIII – Prêmio Qualidade Diamante (2008)

XIX – Prêmio Melhor Prática de Gestão (2008)



Conferida pela fábrica da Massey Ferguson, levando em consideração todas as concessionárias de revenda MF do Brasil, a empresa conseguiu o prêmio de melhor prática de gestão, ganhando como recompensa uma viagem para as Ilhas Cayman.

#### XX - Inauguração da filial em Itaquí (2009)

O mercado foi criando novos espaços e nesse ano mais uma filial foi inaugurada. Está ainda se estruturando, pois conta apenas com um vendedor e um gerente. A equipe de São Borja dá suporte à nova filial.

O crescimento e desenvolvimento de uma empresa familiar, que começou pequena e hoje conta com matriz mais cinco filiais, e que é referência no ramo na região de atuação, demanda uma análise sobre sua administração. O subcapítulo seguinte discorre sobre a organização em estudo e o modelo de gestão praticado pela mesma.

### **4.6 A Organização e o modelo de gestão**

O processo de mudança que gera crescimento requer um modelo de gestão sedimentado nas raízes da cultura organizacional e com base na sua missão, visão e nos seus valores. Dessa forma, expõe-se sobre os modelos de gestão exercidos pela empresa.

#### ***4.6.1 Tipologia da organização em estudo***

A organização em estudo compreende as cinco partes básicas propostas por Mintzberg (1995). No vértice estratégico, localizam-se os diretores, ou seja, o presidente e o diretor superintendente; na linha hierárquica média, percebe-se os gestores das filiais e o gerente de máquinas e geral da matriz, que fazem a ponte entre diretoria e demais funcionários; no centro operacional estão os funcionários relacionados à produção de bens e serviços, como os mecânicos, vendedores internos e externos, auxiliares administrativos e financeiros; na tecnoestrutura encontram-se a controller, os administradores, contadores, psicóloga. Em relação à logística, aponta-se aos motoristas, montadores de máquinas e implementos, auxiliares de oficina, e quanto à ideologia, percebe-se fortemente a filosofia da empresa quanto aos seus valores, suas crenças e tradições, expressadas através da busca da espiritualidade.

Utilizando do modelo estrutural proposto por Mintzberg e Quinn (2001), a empresa em estudo classifica-se como *empresarial*, pois possui a cúpula estratégica, que são os diretores, e que tomam as decisões. Percebe-se que os funcionários gostam desse contato direto com os

chefes; também classifica-se como *diversificada*, por possuir filiais administradas pelos gestores, *inovadora*, pois na condição de revenda de uma multinacional, é necessário estar atento às mudanças sociais, econômicas, políticas e assim acompanhar essas mudanças e se adaptar às novas condições, por exemplo, a empresa é a única do sul do país que comercializa determinada máquina colheitadeira. Percebe-se que a empresa também adota o modelo *missionária*, pois sua ideologia é requerida aos funcionários.

Morgan (1996) utiliza de metáforas para explicar as diferentes percepções das pessoas acerca da sua visão sobre as organizações. Nessa organização, pode-se observar como sendo:

**Organismo vivo:** Com ênfase na capacidade de adaptação, essa empresa lida constantemente com as variações climáticas, programas de incentivo e crédito por parte do governo, além das variações econômicas. Isso a caracteriza como capaz de compreender e administrar as necessidades organizacionais e as relações com o ambiente.

**Cérebro:** Procura facilitar o aprender, propicia que a aprendizagem ocorra, oportunizando aos seus colaboradores cursos, treinamentos, além de custear até 50% dos cursos de graduação, independentemente da função exercida na empresa.

**Cultura:** A empresa preza por valores, crenças e normas, especialmente na questão espiritual. Também faz parte da cultura da empresa, confraternizações de final de ano, dia das mães que é dedicado a todas as mulheres e não apenas as que são mães, e dia dos pais.

#### **4.6.2 Modelo de gestão**

Percebe-se que a empresa em estudo adota o modelo integrativo de gestão (FERREIRA et al, 2006), pois considera que normas e procedimentos são importantes, mas não mais que os objetivos. Também valoriza o ser humano, o diálogo e o aprendizado, porém, o foco está no resultado. Observa-se que na organização em estudo, os dirigentes mantêm determinadas normas, práticas em que os funcionários seguem com rigor. Porém, existe abertura ao diálogo, ao aprendizado, preocupa-se com o bem estar dos funcionários, além de ser uma empresa conectada com o contexto econômico atual.

Denomina-se como uma empresa empreendedora, que na visão de Oliveira e Silva (2006, p. 117), “envolve aspectos culturais, psicológicos, econômicos e tecnológicos”. Para os autores, o espírito empreendedor está relacionado com a satisfação de alguma necessidade e para tanto, há a necessidade de inovar. A empresa caracterizada empreendedora detém uma forma especial, inovadora, de se dedicar às atividades de organização, administração, execução; principalmente na geração de riquezas, na transformação de conhecimentos e bens

em novos produtos, mercadorias ou serviços e que gera um novo método com o seu próprio conhecimento.

Como um dos objetivos da empresa é a criação de riqueza, a mesma inova adotando o modelo EVA, onde cabe aos seus acionistas o retorno do capital investido. Também, criou o método de distribuição de riqueza, utilizando o modelo deixado pelos “índios guaranis”, onde a divisão em forma de PPR (Programa de Participação nos Resultados) distribui o lucro anual entre os funcionários, com base na média do 13º salário, sem distinção de cargos, desde a faxineira até o presidente da empresa.

Constata-se que a organização em estudo, adota também, de acordo com o pensamento de Becker (2004), o modelo de *gestão participativa*, que baseia-se na produtividade e competitividade, pois a tomada de decisões se dá a partir das informações globais que são repassadas da matriz para as filiais. Este processo ocorre de forma instantânea, de forma muito rápida para que os gestores das filiais possam tomar suas decisões. Porém, os gestores tem total liberdade de gestão, o que caracteriza a empresa como sendo também do modelo de *gestão estratégica*. Em suma, os gerentes recebem as informações, o suporte mas, são livres para tomar as decisões, obviamente reconhecendo o risco de suas escolhas. Também se configura como uma empresa totalmente informatizada e automatizada, que prima pela qualidade de seus produtos e serviços, objetivando excelência também em pós-vendas.

Gil (2001) refere-se à década de 80 como sendo a época em que fatores psicológicos e relações humanas passam a ter importância no contexto organizacional. Esta organização conta com serviços psicológicos tanto no suporte e acompanhamento individual, como no processo de seleção de pessoal, ao que se nota uma grande valorização deste trabalho por parte da direção.

Na organização em estudo, são definidos pelos diretores e gerentes, as metas a serem atingidas trimestralmente, identificando as responsabilidades de cada um para que seja possível atingir os objetivos do ano. Esta prática evidencia a administração por objetivos, apontada por Oliveira e Silva (2006).

A empresa tem seu modelo de gestão calcado em dois pilares: profissionalismo e espiritualidade, pois preza pelo profissionalismo ligado à valores eternos, e apóia os funcionários que procuram elevar a espiritualidade e fazer o bem voluntariamente, sendo que essas são premissas da cultura da empresa. Esses fatores reforçam a idéia de uma cultura forte na organização em questão. De acordo com o pensamento de Briskin (1997) ninguém pode amadurecer dentro de uma cultura ou organização sem interiorizar aspectos dessa cultura. A

empresa acredita que pessoas espiritualizadas, são pessoas [...] mais bem acabadas [...], ou seja, capazes de realizar seus trabalhos de uma forma melhor, produzir mais.

Ainda, a organização adota o modelo do “líder sábio” para gerenciar, onde as premissas são: renunciar ao controle; delegar a confiança; flexibilidade; humildade; foco no resultado e não no controle; desapego; foco no pequeno e no simples; espaço aberto para a criatividade.

Por esse modelo de gestão, a empresa recebeu o prêmio de melhor prática de gestão no ano de 2008, concedida pela fábrica AGCO.

#### **4.7 Atividades organizacionais inerentes à gestão de pessoas**

O ambiente organizacional interno requer a prática de alguns processos, que são necessários para o bom andamento da atividade gerencial. Nessa perspectiva, será apresentado nesse item, sobre o perfil requerido aos gestores da organização em estudo, como acontece o processo de seleção dos gestores, quais são os programas de desenvolvimento gerencial, e como se dá a avaliação dos mesmos.

##### ***4.7.1 Perfil da função do gestor***

Para delinear as funções dos gestores, foi construído um perfil, pelo RH da empresa juntamente com os próprios gestores. Assim, ficou estabelecido que para exercer as atividades de gestor, são necessárias as seguintes responsabilidades, calcadas a partir do modelo de gestão com base na cultura da empresa: Maturidade e visão do líder sábio; Entender e acompanhar todos os processos dentro da empresa; Ser responsável pela postura diante da equipe e clientes; Ser comprometido com a empresa; Transparência, clareza, honestidade e seriedade; Fidelizar o cliente; Saber delegar, motivar e dar feedback; Ser responsável por sua apresentação pessoal.

Em relação a formação (escolaridade), é necessário possuir formação superior. Quanto às competências técnicas (conhecimento), é necessário conhecer o produto; ter conhecimento contábil, financeiro, comercial e fiscal; ter conhecimentos de informática e tecnologia; e inglês básico.

Quanto às competências comportamentais (habilidades e atitudes), são requeridas do gestor: Atenção ao cliente; liderança; planejamento; tomada de decisão; criatividade;

perseverança; organização; foco no resultado; pró-ação; senso de equipe; negociação e flexibilidade e competência interpessoal.

As experiências profissionais relevantes são o conhecimento da sistemática da empresa e conhecimento do ramo do negócio.

O Quadro14 explica o perfil requerido da função de gestor:

<b>PERFIL DA FUNÇÃO</b>			
<b>CARGO/OCUPAÇÃO: GERÊNCIA</b>	<b>ÁREA: TODAS</b>		
<b>DESCRIÇÃO SUMÁRIA DA FUNÇÃO</b>			
<b>RESPONSABILIDADES</b>			
1	Maturidade e Visão do Líder Sábio		
2	Deve entender e Acompanhar todos os processos dentro da empresa		
3	Ser responsável pela postura diante de sua equipe/clientes...		
4	Comprometido com a empresa que trabalha		
5	Transparência/Clareza/Honestidade e Seriedade		
6	Fidelizar o cliente		
7	Saber delegar/ Motivar / Dar Feedback		
8	Ser responsável por sua apresentação pessoal		
<b>FORMAÇÃO – ESCOLARIDADE</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ensino Superior</li> </ul>			
<b>COMPETÊNCIAS TÉCNICAS – Conhecimento</b>			
1	Conhecimento do Produto		
2	Conhecimento Contábil/Financeiro/ Comercial e Fiscal		
3	Informática/Tecnologia		
4	Inglês Básico		
<b>COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS ( Habilidades e Atitudes)</b>			
1	Atenção ao Cliente	7	Organização
2	Planejamento	8	Foco no Resultado
3	Liderança	9	Pró-Ação
4	Tomada de Decisão	10	Senso de Equipe
5	Criatividade	11	Negociação
6	Perseverança	12	Flexibilidade e Competência Interpessoal
<b>EXPERIÊNCIAS PROFISSIONAL</b>			
1	Conhecimento da Sistemática da Empresa		
2	Conhecimento do Ramo de Negócio		

Quadro 14: Perfil requerido aos Gestores

Esse perfil foi construído com base no que a empresa e os próprios gestores percebem como sendo necessário para a função, porém não é como realmente acontece, ou seja, alguns dos gestores atuais não detem esse perfil.

#### ***4.7.2 Processo de movimentação***

A movimentação está vinculada diretamente ao planejamento do quadro de pessoas (DUTRA, 2002). O processo de seleção envolve basicamente duas etapas: o recrutamento e a seleção. Considera-se que o recrutamento de pessoal é um conjunto de técnicas e procedimentos que visam a atrair os candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar um cargo dentro da instituição.

A filosofia da empresa consiste em realizar o sistema de seleção dos gestores através de recrutamento interno. Não são selecionados gestores para os respectivos cargos, mas sim, os já funcionários que possuem as características necessárias e requeridas pela organização, são preparados para assumir tal função. Porém, já houve tentativas de recrutamento de gestores, mas não obteve-se êxito porque não conferiu com a cultura da empresa. O gestor ao chegar nesse posto, já tem uma longa trajetória dentro da empresa e dessa forma, já conhece a cultura da mesma e se adapta a ela.

Faz parte da cultura da empresa formar os seus gestores, que geralmente entram exercendo funções administrativas, principalmente nos setores de vendas e financeiro. A organização requer que os funcionários conheçam todos os setores, obtenham experiência no negócio, conheçam bem o produto, a região e o cliente. Além disso, esse processo é necessário para que o funcionário conheça os valores prezados pela empresa, e se adapte aos mesmos, fazendo parte então dessa equipe.

Assim, os gestores da empresa começam seu trabalho com cargos mais simples e quando suas habilidades são percebidas pela direção, estes passam por um processo de preparação para o cargo de gestor, onde então estará apto a exercer sua função com a mesma visão e modelo gerencial de seus diretores.

#### ***4.7.3 Processo de desenvolvimento***

O processo de preparação dos gestores conta com treinamentos específicos. A própria fábrica da Massey Ferguson desenvolveu o PAGE, que é o Programa de Atualização de Gerentes e Executivos, onde os gestores participam dessa capacitação uma vez por mês no

período de um ano. Também, o PAGE Junior procura trabalhar com os filhos sucessores dos diretores, para prepará-los para sua futura função na empresa.

Além do PAGE, a fábrica solicita outros cursos, e a empresa também oferece aos seus gestores uma média de 2 a 3 cursos ao ano. O último ocorreu em 05 e 06 de julho de 2009, trabalhando “Desafios da Liderança”. Neste caso, foi contratado um consultor externo.

Ainda, os diretores trabalham de forma direta e intensiva com os gestores, definindo os objetivos do ano por trimestre e acompanhando os mesmos. Existe um contato muito próximo entre os gestores e a direção da empresa, os objetivos e metas são definidos conjuntamente e ficam sob acompanhamento constante por parte da direção, que se manifesta de forma muito clara e direta, em relação à conduta dos gestores. O setor de Recursos Humanos não intervém nessa relação, somente quando necessário, como no caso da elaboração de propostas de treinamento.

#### ***4.7.4 Processo de avaliação***

A questão central da avaliação dos gestores está na proximidade entre os mesmos e a direção, como foi mencionado no item anterior. Isso se dá informalmente, através de reuniões em grupo ou individuais. A empresa preocupa-se em buscar o equilíbrio, não perder a ligação pessoal, ou seja, instrumentalizar sem perder o elo de relação. Existe resistência em realizar avaliação formal, no papel. O setor de RH, juntamente com a direção, preferem um acompanhamento direto, os problemas são resolvidos na hora em que acontecem. Acreditam que esse método é mais eficaz e estimula a proximidade dos gestores, deixando-os mais à vontade para expor as dificuldades e resolve-las. [...] “a avaliação é feita á todo momento, a todo momento acontece e acontece mesmo, pisou na bola é cobrado na hora, é dito, é feita a devolução a coisa não fica pra depois” (sic Psicóloga).

Este capítulo descreveu a empresa em estudo, a partir de seu histórico, desenvolvimento organizacional, modelo de gestão e atividades organizacionais. A seguir, apresenta-se a dinâmica da aprendizagem gerencial nessa organização.



## **5 COMPETÊNCIAS E APRENDIZAGEM GERENCIAL: NA ÓTICA DOS ATORES SOCIAIS PESQUISADOS**

A análise da dinâmica da aprendizagem gerencial na organização em estudo, envolvendo as competências requeridas aos gestores, é a proposta deste capítulo. A realidade organizacional é interpretada à luz dos pressupostos teóricos desta pesquisa, o que permite analisar as práticas gerenciais. Inicialmente, noções do trabalho precedente à função gerencial, seguido das competências necessárias requeridas à função, e por fim o processo e as formas de aprendizagem pelas quais decorrem na função de gestor.

### **5.1 O ingresso na organização**

A política da organização pressupõe que, os gestores não sejam contratados, mas sim, ocupem esse cargo após uma trajetória dentro da empresa. Geralmente iniciam através de funções administrativas, em que conhecem diversos setores da empresa, bem como sua cultura, seus valores, enfim, um conhecimento geral da organização. Este é um processo de preparação para assumir o cargo de acordo com o modelo gerencial requerido.

#### ***5.1.1 Competências requeridas para ingressar na empresa***

A principal competência requerida aos funcionários para sua admissão na organização diz respeito às qualidades comportamentais como organização, dedicação, força de vontade e espiritualidade. A empresa leva isso em consideração porque essas características influenciam na maneira de trabalhar. Oliveira e Silva (2006) afirmam que quanto mais os funcionários aceitam e se comprometem com os valores da organização, mais forte é a cultura, como também, o fato de a cultura ser forte, fraca ou média depende do tamanho da organização, tempo de existência e rotatividade entre os funcionários. Assim, as qualidades comportamentais irão influenciar diretamente no trabalho e na produção. Desta forma, no momento da seleção das pessoas que trabalharão na empresa, esses requisitos são muito valorizados.

Como a política da organização é de preparar os gestores, aquelas pessoas que se sobressairão aos demais, em relação à capacidade gerencial, também já estarão dentro do padrão esperado. Silva (2009, p. 42) apresenta o argumento que “[...] as competências de um

gerente não envolvem apenas o conhecimento técnico, mas uma série de comportamentos mediados pelas experiências vividas pelo gerente ao longo da vida”.

Embora a política da organização esteja voltada para a formação dos gestores, as experiências vividas fora da organização também se fazem importantes, e isso fica evidente no momento em dois gestores são contratados externamente, por possuírem experiência no ramo de vendas. Nesse processo observa-se a mudança de estratégia, entendida por Drucker (2001) como sendo fundamental, pois as organizações devem criar e adequar de forma contínua, estratégias para mudar a si mesma.

A questão da espiritualidade apresenta-se muito intensamente e sedimentada na cultura da empresa. O presidente expressa que para trabalhar nessa organização, duas características são fundamentais: profissionalismo e espiritualidade.

[...] nossa visão tem dois pilares, o primeiro pilar é o pilar do profissionalismo, da garra, do ser humano ter a humildade de saber o que não sabe, e ir atrás do conhecimento, sendo que nesse pilar a gente foca profundamente o objetivo de cada um, do seu departamento, da sua unidade de negócio e da empresa como um todo [...] para você conseguir perdurar uma organização por gerações você precisa edificar sobre valores eternos, nós cremos aqui que todo profissional que busca esse equilíbrio numa espiritualidade então ele é mais bem acabado, ele tem uma capacidade de empatia melhor na família, com os colegas de trabalho, com fornecedores [...] (Presidente da Organização).

Nesse sentido, a empresa aposta no bem estar dos seus funcionários, pois entende que se este estiver bem pessoalmente, seus resultados no trabalho serão também melhores. No que concerne à questão, Briskin (1997, p. 11) defende que essa postura é a construção de uma ponte entre o mundo individual e o mundo da organização. “Não podemos deixar para trás quem somos quando trabalhamos, assim como também não podemos eliminar a organização quando estamos sozinhos”.

A organização valoriza pessoas esforçadas e comprometidas com a empresa, que tem vontade de aprender e capacidade de se adaptar à cultura da mesma. Independentemente da religião de cada um, o que é valorizado é a espiritualidade, no sentido de fazer o bem, de amar ao próximo, de seguir sua missão, aliado à aprendizagem técnica, o profissionalismo.

### ***5.1.2 Atividades antecedentes à função gerencial***

A maioria dos gestores, ao ingressar na organização, inicia exercendo atividades administrativas. Serviços de office-boy, cobrança, faturamento, auxiliar administrativo, serviços gerais e vendas foram citados. Geralmente, o cargo inicial é em uma função mais

simples, e na visão dos entrevistados, para ser gestor hoje em dia, é necessário conhecer todo o processo, o negócio, os clientes e as suas necessidades.

A política de recrutamento interno, em que os funcionários são promovidos e recolocados em outras funções, valoriza o trabalhador e possibilita ao mesmo, aspirações de crescimento dentro da empresa, inclusive em relação à função gerencial.

Dos seis gestores, apenas um entrou na empresa já como gestor, pois possuía experiência no ramo, na concorrência. Outro gestor entrou como parceiro de consórcio (assistente comercial), em que prestava serviço terceirizado, e após apresentar um projeto que contempla trabalhar a filosofia da empresa nas filiais, foi efetivado pela organização e passou a gerenciar a parte de vendas.

A cultura da empresa visa preparar seus gestores segundo sua filosofia, e para isso acredita-se que os mesmos devem conhecer todos os setores da organização, para adquirir condições de ocupar o cargo de gestor e desempenhá-lo com sucesso, repassando essa mesma filosofia aos seus subordinados. Isso proporcionará à empresa, capacidade de competição, baseada no aprendizado, através do dia-a-dia, da prática. Esse processo, para Fleury e Fleury (2004) constitui-se num processo complexo, envolvendo conhecimento e emoção, pois ela ocorre em situações e contextos variados, com diferentes compreensões, interpretações e sensações, o que faz com que o indivíduo internalize a proposta organizacional.

De acordo com o pensamento do Diretor da empresa, essa é a melhor maneira de se formar um gestor:

[...] o nosso gestor das nossas unidades de negócio, ele tem que estar preparado, conhecer, por exemplo, a seção de peças, conhecer a oficina, conhecer como funciona uma garantia, conhecer a administração de vendas, os processos, os passos de um processo até, digamos, a venda final, até nós entregar o produto para o cliente, com assistência técnica e tudo. Quando um gestor conhece todos esses passos, conhece todos esses setores ele torna-se verdadeiramente um dos melhores gestores de qualquer atividade relacionada a máquinas e implementos agrícolas (Diretor Superintendente).

A cultura da organização consiste em formar os gestores, ou seja, não há um recrutamento de gestores, mas sim, uma formação. Os gestores entram na empresa ocupando cargos de apoio administrativo e passam por diversas áreas, conhecendo todos os setores na matriz, e depois de estarem preparados começam a gerenciar as filiais ou matriz.

## 5.2 A função de gestor

Embora a prática do dia-a-dia e a experiência dentro da empresa sejam a prioridade na formação de gestores, nem todos os funcionários possuem o perfil adequado ao cargo de gestor. As ações efetivas para sua promoção baseiam-se numa série de características comportamentais e de conhecimento, além de habilidades relacionadas ao trato de pessoas. O perfil desejado aos gestores será exposto no item a seguir.

### *5.2.1 Competências requeridas pela organização para exercer a função gerencial*

Para aprofundar o entendimento sobre o termo competência, pode-se pensar que as competências referem-se ao como *fazer*, enquanto que as características pessoais representam o lado *ser* da gestão. Competência é “uma capacidade específica de executar a ação em um nível de habilidade que seja suficiente para alcançar o efeito desejado” (RHINESMITH, apud VERGARA, 2007, p. 38). Embora, para os gestores em estudo, as características pessoais também são descritas como competências.

Após os indivíduos conhecerem o funcionamento da organização, algumas características são determinantes para que o mesmo ocupe o cargo de gestor. Assim, pode-se constatar que, as competências necessárias e requeridas para a função de gestor são, a capacidade de aprender através da prática, da experiência, da interação, além de força de vontade, comprometimento e confiança.

O Quadro 15 expõe a percepção dos entrevistados, sobre as características próprias que favoreceram sua carreira à gerência.

<b>Gestor</b>	<b>Percepção</b>
A	“Eu vim como homem de confiança da diretoria”
C	“pela história que eu tinha dentro da empresa, conhecimento que eu tinha, das áreas que eu passei, financeira, cobrança, vendas interna, trabalhava com os vendedores, o meu conhecimento no geral. Então pelos cargos que eu passei, pela história que eu tive dentro da empresa, por já conhecer todo o funcionamento da empresa”
B	“ por conhecer a empresa e a região, e também pelo tempo que eu já trabalhava na empresa”
D	“conhecimento de produtos e do que nós trabalhamos, do equipamento, da região, dos clientes”

Quadro 15: Percepção dos gestores quanto às competências requeridas à função.

As respostas evidenciam que conhecimento é a percepção identificada na maioria dos gestores. Conhecer os produtos é fundamental, pois além de instruir seus colaboradores, o gestor também atua nas vendas, se necessário for, como no caso de épocas de colheita em que o movimento aumenta. Também, na manutenção das máquinas, quando os mecânicos estão à campo, até o gerente recebe máquinas, e assim, conhecer o produto é necessário.

Além dos produtos, o conhecimento da região e dos clientes é muito importante. Cada região tem sua especificidade, como também cada cliente. Nesse ramo, os clientes geralmente são leais, os clientes de hoje são filhos dos clientes de ontem, e também pais dos clientes de amanhã.

O conhecimento da organização na prática do dia-a-dia, configura-se como uma competência necessária: o conhecimento da organização, (conhecimento administrativo, dos produtos e a cultura) e do negócio (conhecer características da região de atuação). As competências agregam valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo, implicando em saber como mobilizar, integrar recursos e transferir os conhecimentos, recursos e habilidades, devendo ser sempre contextualizadas. Nesse sentido, Fleury e Fleury (2004) traduzem a noção de competência associada a vários saberes, como por exemplo, saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber se engajar, assumir responsabilidades, e ter visão estratégica.

A questão da confiança é outro fator importante. Na sua maioria, os funcionários ingressam seus trabalhos na matriz e é lá que conhecem o funcionamento da empresa. Quando a direção, ou cúpula estratégica (MINTZBERG, 1995) decide nomear o funcionário como

gestor, este assume o cargo em uma filial, responsabilizando-se pela “casa”, como é referido. Assim, a confiança em termos de integridade, responsabilidade e profissionalismo, faz parte das competências requeridas.

A capacidade de liderança e distribuição de tarefas é também observado como competência necessária.

“A liderança, a capacidade de organização e de distribuição de tarefas para que exercesse a função então de liderar uma equipe, fazer os outros produzir” (Gestor F).

Macedo et al (2003, p. 109) entendem liderança como “[...] a arte de educar, orientar e estimular as pessoas a persistirem na busca de melhores resultados num ambiente de desafios, risco e incertezas”.

Fica evidente o interesse da organização em relação à inovação e criatividade, quando esta valoriza o projeto de um gestor, que atenderia ao objetivo de trabalhar a filosofia da empresa. À luz da teoria, a inovação é demarcada por Mohrmann e Mohrmann (1995) como um processo que gera algo novo, como produtos, aplicações, processos, práticas ou sistemas. É a habilidade de “inventar” soluções, que muitas vezes requer uma mudança nos modelos mentais das pessoas em toda a organização. “A inovação, em sua essência, é um processo no qual são geradas idéias, as quais podem levar à criação de conhecimento” (EASTERBY; BURGOYNE; ARAUJO, 2001, p. 218).

O projeto acima citado, além de sinalizar abertura a inovação e criatividade, refere-se à filosofia da empresa, onde seria implantado nas filiais o mesmo espírito de trabalho da matriz, ou seja, o empreendedorismo, a espiritualidade e demais métodos organizacionais se estenderiam pela empresa como um todo, e isso, toma uma proporção ainda maior. Observa-se que apesar de ser uma organização tradicional, está aberta à inovação.

Além das competências apontadas pelos gestores, foram observadas outras três competências, imprescindíveis, para tornar-se um gestor na organização, embora não seja exclusivo aos gestores, e sim, para todos os funcionários:

“[...] primeiro lugar é a seriedade e a honestidade, em segundo lugar é o respeito hierárquico, e a terceira para mim é o comprometimento” (Diretor Superintendente).

A honestidade e a seriedade significam a confiança, (já sentida pelos gestores), de entregar a empresa nas mãos de uma pessoa. Quando o funcionário recebe uma “casa” para gerenciar, é porque ele está apto perante a direção, para tal função, e essa deposita confiança e oferece suporte.

Quanto ao respeito hierárquico, lidar com pessoas é tarefa muito difícil, mas é necessário respeitar para ser respeitado. Então, observa-se que ao mesmo tempo em que a

empresa está aberta e disponível, é necessário que a formalidade esteja presente, para representar a definição dos setores e cargos.

O comprometimento é a demonstração que o funcionário aderiu à cultura da organização. A empresa espera que os colaboradores “vistam a camisa”, dediquem-se ao trabalho, desempenhem suas funções com profissionalismo e empenho.

No entendimento de Eboli (2002), competência resulta de três fatores: Conhecimentos (saber fazer), habilidades (poder fazer) e atitudes (querer fazer). O Quadro 16 sintetiza as competências necessárias à função gerencial, na organização em estudo.

<b>Conhecimentos</b>	<b>Habilidades</b>	<b>Atitudes</b>
Produtos Clientes Região Negócio Organização Valores Cultura	Delegar responsabilidades Liderança	Confiança Espiritualidade Seriiedade Honestidade Respeito Hierárquico Comprometimento Inovação Criatividade

Quadro 16: Competências necessárias à função gerencial

Então, verificam-se como competências gerenciais necessárias ao cargo de gestor, o conhecimento técnico, conhecimento da organização como um todo, conhecimento da região, do negócio, da organização, bem como seus valores e sua cultura.

As habilidades necessárias referem-se à liderança e também a capacidade de delegar. Atitudes como honestidade, respeito hierárquico, comprometimento, inovação, criatividade e espiritualidade são também necessárias para desempenhar a função gerencial.

### ***5.2.2 Principais atividades desempenhadas pelos gestores***

Em relação às atividades desempenhadas pelos gestores, os mesmos possuem uma visão e também uma atuação generalista, pois referem que executam várias atividades, em diversos setores da empresa. Nessa função, compete acompanhar e exercer trabalhos multifuncionais. As atividades destacadas foram conhecer desde a oficina, setor financeiro, atendimento e vendas, peças e mecânica, financiamento e até atender telefone e caixa. Observa-se que o gestor não ocupa o lugar de comando, mas sim de execução. Bauer (1999)

destaca que o papel do gestor passou por uma redefinição, em que estes devem abandonar a idéia de que o futuro da organização pode ser estabelecido e comandado.

Por essa prática de gestão, onde não mais se planeja as estruturas pois elas são emergentes, não mais se controla a informação, pois ela é livre, se legitima a incerteza, se passa da condição de controle à auto-organização, do equilíbrio ao fluxo, da competição à cooperação (BAUER, 1999), entende-se que os gestores necessitam acompanhar todos os aspectos da organização, estar envolvidos com os funcionários, com os clientes, manter a equipe motivada.

“Tem que ser um pouquinho de tudo, vendedor, encaminhar garantia, tu apaga incêndio com cliente que ta lá agitado com um serviço mal feito, final de semana tu tem que vim aqui vender peça, até atender telefone, tu faz meio de tudo na verdade” (Gestor A).

Em contrapartida, identifica-se também o modelo tradicional de gestão, definido por Ferreira et al (2006) como estrutural, mecanicista, em que são utilizados instrumentos e técnicas para modelar a organização, inclusive as pessoas, no sentido de produzir mais e mais rápido.

“[...] desempenhar todas as funções de todos os setores da empresa, porque você tem que conhecer para poder cobrar” (Gestor B).

Essa postura confirma o pensamento de Senge (2008) que acredita que as organizações ainda preocupam-se e valorizam mais o controle do que o desejo de aprender de seus funcionários. Na organização em estudo, observa-se que dos seis gestores entrevistados, três adotam o modelo de gestão estrutural (FERREIRA et al, 2006) e três possuem um modelo de gestão baseado no modelo integrativo, que, volta-se “para o estudo das questões complexas envolvidas nos processos de mudança e transformação organizacional” (FERREIRA et al, 2006, p. 102).

Evidencia-se que o trabalho dos gestores é muito dinâmico, faz-se necessário estar presente e atuante em todas as áreas, não apenas comandando. Começa a surgir na organização o novo modelo de gestão, proposto por Bauer (1999) em relação à uma nova teoria das organizações a partir das incertezas e mudanças constantes, em que o papel do gerente passa por uma redefinição. Para o autor, o gerente, deve abandonar a idéia de que o futuro da organização pode ser previsto e programado. Cabe ao novo gerente estimular a desordem (introduzindo novas informações e idéias); estimular a autonomia; a iniciativa, conectividade; comunicação e cooperação; representar uma identidade em permanente atualização e, perceber o momento pelo qual a organização está passando, estudando-a e se



autoconhecendo a si próprio, abandonando a idéia de que o direcionamento futuro da organização pode ser estabelecido e comandado.

Em relação à postura de cobrança, Motta (2004, p. 35) explica que “a complexidade do mundo organizacional moderno tem modificado dimensões clássicas de gestão e substituído formas antes rígidas e precisas por formas ambíguas e flexíveis”. Talvez gestores com muitos anos de casa e de função gerencial, tenham mais dificuldade em perceber a necessidade de mudança em relação à sua concepção de trabalho gerencial, e substituir a rigidez da cobrança pela motivação e pela autonomia dos funcionários.

Nas palavras do diretor, o que se espera do gestor:

Um gerente, um gestor de uma unidade de negocio na verdade ele é muito mais do que um gestor, ele é praticamente o dono da empresa por que ele esta longe da matriz e a maior parte das decisões de um gestor ela tem que ser no ato, muitas vezes no ato de que efetivamente acontece o fato e ali ele tem que ter o discernimento de decidir, então na verdade esse gestor ele precisa estar preparado por que essas ações que ele tem que tomar, essas respostas que muitas vezes tem que dar, ele tem que dar com qualidade e com conhecimento de causa (Diretor Superintendente).

O gestor não é apenas mais uma pessoa dentro da organização, é alguém que deve tomar essa empresa como se fosse sua, participar de todos os processos para ter condições de tomar as decisões. Essas decisões precisam ser rápidas, imediatas e também acertadas. É muito grande a responsabilidade quando se assume esse cargo, mas ele é muito almejado e segundo os gestores, tiveram que trabalhar muito pra chegar e manter-se na função:

“Foi mais fácil chegar a ser gerente do que se manter como gerente” (Gestor A).

Essa afirmativa refere-se aos desafios para manter-se na sua função, justamente pelas mudanças constantes e a necessidade de acompanhá-las, devendo estar sempre atento e buscando atualizar-se.

Dessa forma, na organização em estudo, os gestores exercem diversas tarefas, atuam em todas as áreas da empresa, conhecem todo o funcionamento e dedicam-se integralmente ao seu trabalho. Além das tarefas técnicas, devem ter a capacidade de tomar decisões rápidas e acertadas, e manter uma equipe motivada. Isso quer dizer que hoje os gestores desempenham um papel muito mais complexo, havendo a necessidade de processos de aprendizagem contínuos.

### ***5.2.3 Os principais desafios do gestor***

A dificuldade de lidar com pessoas, gerir pessoas foi definido como sendo o principal desafio dos gestores. A gestão de pessoas seria um desafio comum, pois as pessoas mudam, tem sentimentos. Também Silva (2009) situa como sendo um desafio do gestor, compreender que as pessoas são seres multidimensionais, que tem vontades, desejos e participam ativamente da organização, mas que também ocupam outros espaços sociais.

Em decorrência de pressões internas e externas, as empresas estão sendo obrigadas a rever seus métodos e estratégias, e isso fica evidente na preocupação dos gestores com o assunto. A questão da gestão das pessoas tem se tornado imprescindível, uma vez que as mudanças constantes atingem também o comportamento das pessoas. Na década de 80 houve uma transição nas organizações, e sob a perspectiva de Dutra (2002), passou-se a pensar num novo modelo de gestão, diferente daquele proposto pelo modelo da Escola de Administração Científica, no século 20, conhecido como Taylorismo, em que se trabalhava a produção em massa e não havia preocupação com o ser humano. Gil (2001) refere-se ao fato de que foi então que fatores psicológicos e sociais passam a ter importância, bem como as relações humanas. A partir daí, o processo de gestão de pessoas evoluiu muito. Hoje, a exigência quanto ao modelo de gestão, na visão de Dutra (2002, p. 57), é que este “estimule e ofereça suporte ao desenvolvimento mútuo da empresa e das pessoas e ofereça a ambas orientação para esse desenvolvimento de forma clara, simples e flexível”.

Os gestores em estudo estão conscientes da necessidade de se dedicar às pessoas da organização, oportunizando que elas se desenvolvam por si mesmas. Conforme apontam Ferreira et al (2006), o gestor deixa de se concentrar exclusivamente na tarefa, nos custos e no resultado produtivo imediato e passa a atuar sobre o comportamento das pessoas, constituindo-se assim no modelo de gestão de pessoas como gestão do comportamento humano.

Outro desafio apontado pelos gestores seriam as oscilações de mercado e a conseqüente necessidade de adaptação e no estabelecimento de metas e objetivos. Nesse sentido, toma-se como referencia a contribuição de Bauer (1999) sobre as mudanças organizacionais na pós-modernidade, como sendo também uma mudança de paradigmas, e não mais se planeja as estruturas, pois elas são emergentes, não mais se controla a informação, pois ela é livre, se legitima a incerteza, se passa da condição de controle à auto-organização, do equilíbrio ao fluxo, da competição à cooperação. Percebe-se também, a

necessidade de flexibilidade, pois o gestor precisa ser dinâmico devido às mudanças constantes.

“[...] é um lugar que não dá para programar nem a tua tarde. A todo momento muda, tem que se adaptar”(Gestor A).

Essa capacidade de adaptação é vista como uma aprendizagem, pois para Silva (2009) a adaptação envolve a capacidade de aprendizagem através da experiência.

Outro desafio denunciado por dois gestores, seria em relação ao modelo de gestão adotado pela organização, sinalizado pela centralização. Esse modelo não condiz com o seu próprio modelo, que seria orientado a delegar e cobrar resultados. Esses gestores adotam a concepção administrativa pós-moderna, explicada por Motta (2001) como: a organização industrial referenciada na produção de bens e serviços passa a uma organização baseada na informação, na tecnologia e no consumo; a prática gerencial é descentralizada, flexível e a comunicação é livre e; a ausência de valores para inspirar as formas organizacionais, o sistema produtivo e as relações de trabalho.

A necessidade de dedicação integral à empresa, foi também definida pelos gestores como um desafio, pois mencionaram o fato de trabalhar mais que 8 horas diárias, não ter horário para entrar nem para sair, nem feriado, nem final de semana, se for necessário. Isso confirma-se nas palavras do presidente, do diretor superintendente e da psicóloga, pois uma das características mais valorizadas seria a dedicação, “vestir a camiseta”, ser comprometido e não apenas cumprir horário.

Em suma, gerenciar pessoas é considerado o principal desafio dos gestores. Ressaltam que essa é uma habilidade que precisam conquistar, por se tratar da maior dificuldade. E também, manter a equipe motivada e funcionando independente das adversidades do ramo, além da capacidade de adaptação às mudanças constantes.

#### ***5.2.4 Influências no trabalho do gestor: fatores internos e externos***

O gestor deve ser capaz de se adaptar às mudanças, oscilações e contratemplos do mundo dos negócios. Dessa forma, foram elencados alguns fatores internos e externos que podem influenciar no trabalho dos gestores e que esses por sua vez, devem então ser capazes de se ajustarem à nova condição. Observa-se como fatores externos que dificultam o trabalho do gestor, principalmente o clima, seguido de economia, logística, mercado agrícola e o próprio cliente. Em relação aos fatores internos, a dificuldade de delegar e administrar

peessoas, entre outras. O Quadro 17 expõe os principais fatores externos e internos que influenciam o trabalho do gestor:

<b>Fatores Internos</b>	<b>Fatores Externos</b>
Dificuldade em delegar	Variações Climáticas
Fatores do dia-a-dia	Economia
Falta de informações	Logística
Falta de <i>feedback</i>	Mercado Agrícola
Administrar pessoas	Cliente
Comando	Cultura
Controle	
Tecnologia	

Quadro 17: Fatores internos e externos que influenciam no trabalho do gestor

De acordo com o Quadro 17, os fatores externos influenciam o trabalho do gestor, por serem responsáveis diretos pelas mudanças de contexto. O primeiro apontado refere-se ao clima, que é um fator significativo, pois os clientes dependem de um clima favorável à produção de grãos, tanto no plantio, no crescimento e na colheita. Se o clima sofrer alterações, repercute nas vendas e aí surge a necessidade da capacidade de adaptação.

Fatores econômicos, através dos programas de incentivo, como o Programa Mais Alimento do governo federal, também influenciam. No ano de 2009 este programa fez aumentar consideravelmente o número de venda de máquinas e tratores, pela baixa taxa de juros estipulada. Foi um ano considerado atípico em relação às vendas, por influência da economia.

A questão da logística interfere no momento do atraso na entrega de peças, máquinas, demora nos pedidos, etc. É uma questão externa que interfere bastante, já que em alguns momentos os clientes têm urgência devido ao clima.

A variação de preços dos produtos agrícolas, das *comodities*, variação do dólar, das bolsas de valores, constitui o fator externo relacionado ao mercado agrícola. E, o próprio cliente configura-se num fator externo que influencia o trabalho do gestor, pois quando uma máquina quebra, um pedido não chega, problema de pagamento, enfim, são problemas que o gestor é quem irá solucionar.

Silva (2009) salienta que algumas variáveis podem influenciar os gestores, e aponta a demografia como sendo interveniente, pois ela obriga as pessoas a se adaptarem e assim

aprenderem. Por isso a necessidade de os gestores conhecerem a região e o público ao qual atenderão. Da mesma forma, o autor aponta a economia como relevante, pois hoje os mercados buscam competitividade e essa velocidade de mudança gera necessidade de aprendizagem. Ainda, a tecnologia também influencia o trabalho dos gestores, e isso é claramente percebido nos entrevistados, pois referem-se à necessidade de acompanhar as mudanças tecnológicas, principalmente no diz respeito à informática. A “tecnologia inclui o conhecimento, as ferramentas, as técnicas e as atividades usadas para transformar insumos em resultados” (SILVA, 2009, p. 144). A era do conhecimento, da informação, junto com tecnologia da informação, provoca mudanças na sociedade e a necessidade de aprendizagem. E, também a cultura é considerada como influente, pois determina como as pessoas agem em determinado sistema social. Compreende-se essa questão na seguinte fala:

“Tu faz, faz e nunca está bom, aqui o pessoal é muito exigente. Se o cliente quiser tem que atender de madrugada, fim de semana [...]” (Gestor A).

Em relação aos fatores internos, consta a dificuldade em delegar, o que evidencia o caráter centralizador da organização. Alguns gestores sentem essa deficiência, abrindo precedente ao atual modelo de gestão. Fatores corriqueiros, do dia-a-dia, inerentes à rotina organizacional também acabam por interferir, como a falta de um funcionário, problemas com equipamentos, informática.

A falta de informações foi apontada como um fator, embora os gestores afirmem que há uma abertura ao diálogo e as informações. Conclui-se que essa falta de informações corresponde novamente ao modelo centralizador, bem como em relação à falta de feedback que foi outro fator apontado.

Entende-se por gestão de pessoas “... a maneira pela qual uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho” (FISCHER, 2002, p. 12). Gil (2001, p. 17) define gestão de pessoas como: “[...] a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais”. O processo de administrar pessoas foi identificado como um fator interno que interfere no trabalho do gestor, e configura sua principal dificuldade. As pessoas são seres inconstantes, com sentimentos, emoções, reações e ações às vezes inesperados. Por essas características, este torna-se um dos principais fatores, mencionados por todos os gestores.

Comando e controle são métodos utilizados no modelo de gestão tradicional, mecanicista, que foram também identificados, demonstrando a influência desse modelo na empresa. Este modelo de gestão pode funcionar num contexto de economia estável, de

certezas e de previsibilidade, porém, nos dias atuais essas características são impraticáveis, não se pode prever nem ter certeza em relação à economia (FERREIRA et al, 2006).

Observa-se uma transição quanto ao modelo de gestão praticado na organização em estudo. Alguns gestores ainda trabalham no modelo mecanicista, de controle, poder e comando. Nesse modelo, Gil (2001) argumenta, atribui-se aos subordinados uma capacidade técnica, que se exprime em conhecer, prever, organizar, comandar, coordenar e controlar, visando a eficiência. Em contrapartida, outros gestores começam a ter uma visão organizacional orgânica, de delegar, trabalho em equipe, em que na visão de Dutra (2002, p. 57), este modelo “estimule e ofereça suporte ao desenvolvimento mútuo da empresa e das pessoas e ofereça a ambas orientação para esse desenvolvimento de forma clara, simples e flexível”.

Faz-se necessário refletir sobre o modelo de gestão adotado na organização, uma vez que os gestores começam a se dividir em dois grupos com diferentes formas de gerenciar: um centralizador e outro que delega. Também, os gestores precisam lidar com as intempéries rotineiras relacionadas ao clima e a economia de mercado agrícola, principalmente.

### **5.3 Desenvolvimento de competências gerenciais**

As transformações na gestão ressaltam a importância de desenvolver novas competências e habilidades aos gestores, até porque o novo modelo de gestão baseia-se no dinamismo, na flexibilidade, na capacidade de adaptação e estratégia. Assim, requer-se hoje, que o gestor traga respostas aos desafios complexos apresentados pelo mundo contemporâneo.

#### ***5.3.1 O desenvolvimento de competências essenciais ao gestor***

Para desenvolver as competências necessárias e requeridas pela organização, foram utilizados métodos como cursos, treinamentos, revistas e internet. Entretanto, a prática e a experiência no trabalho diário foram declaradas como a principal forma de desenvolver as competências necessárias à função gerencial, além da observação dos exemplos dos diretores e colegas. No Quadro 18 podem-se observar as falas dos entrevistados:

<b>Gestor</b>	<b>Processo de desenvolvimento de competências</b>
A	A empresa deu vários cursos, treinamentos, montou o perfil e dentro desse perfil os gerentes montaram qual o perfil ideal para gerente da empresa. Dentro desse perfil, as dificuldades e os pontos fracos a gente tenta aperfeiçoar, o lado bom a gente procura melhorar ainda mais.
D	Participei de muitos cursos, busquei aliar com a observação constante da gente, aliar esses cursos com a prática do dia a dia.
A	...foi na marra.
F	... a prática vai moldando a gente.
D	... observando grandes administradores.
B	Exemplos de diretores, estudando e analisando.

Quadro 18: Desenvolvimento de competências pelos gestores

Evidencia-se que para o desenvolvimento das competências necessárias à função, é preciso tanto o conhecimento técnico, como também ter a capacidade de assimilação de informações obtidas a partir do ambiente e do contexto. Para melhor explicar, toma-se como base a proposta teórica apresentada por Fleury e Fleury (2004) em que conhecimentos, habilidades e atitudes representam as três dimensões da competência, e compreende que os conhecimentos referem-se ao saber que a pessoa acumulou ao longo de sua vida; habilidades se relacionam à capacidade da pessoa instaurar conhecimentos armazenados em sua memória e utilizá-los em uma ação; e as atitudes, por sua vez, referem-se a aspectos sociais e afetivos relacionados ao trabalho.

Situações de aprendizagem que favorecem a transformação do conhecimento em competência ocorrem apenas em um contexto profissional específico, uma vez que, a competência visa agregar valor tanto ao indivíduo, como à organização.

Essa reflexão condiz com a filosofia da organização, que se aplica em formar seus gestores, ou seja, os mesmos precisam conhecer todos os setores da empresa e incorporar sua cultura para saber como agir efetivamente, e ainda por proporcionar ao gestor a agregação de valores.

“[...] estar devidamente preparado para trabalhar, não só numa empresa de máquinas agrícolas, para trabalhar em qualquer empresa, ele está preparado para o mundo. Por que a nossa empresa, eu entendo ela aqui, como uma pós-graduação, a pessoa entra, ela vai trabalhando, vai galgando postos e quando ela chega, ela está numa maturidade, ali ela está na condição plena do seu rendimento” (Diretor Superintendente).

Além das competências baseadas no conhecimento técnico, a empresa requer o desenvolvimento das competências comportamentais. Essa visão corrobora com o pensamento de Quinn et al (2003, p. 376) quando menciona que no século 21, a questão da

competência referente à complexidade comportamental será cada vez mais importante para os gestores e líderes, uma vez que será determinante a habilidade de equilibrar rentabilidade e produtividade, continuidade e eficiência, comprometimento e entusiasmo e adaptabilidade e inovação.

“Então esse é o âmago da visão que hoje a gente passa para as nossas lideranças e para nossa equipe, no sentido de através, como diz a própria missão da nossa empresa, é agregar valor ao empreendedor agrícola. Nós não estamos falando somente de valores técnicos, nós estamos falando de valores eternos, postura” (Presidente).

Por isso faz-se necessário que os gestores incorporem a cultura da organização, pois de certa forma, é mais fácil aprender tecnicamente do que se adaptar à uma nova filosofia e cultura, dado que cada pessoa possui seu próprio sistema de valores. No que concerne à questão, Senge (2008) propõe que as organizações devem desenvolver disciplinas fundamentais para dar suporte ao processo de inovação e aprendizagem. Para o autor, uma disciplina é um caminho de desenvolvimento para a aquisição de determinadas habilidades ou competências, sendo que, a prática de uma disciplina torna o sujeito um eterno aprendiz.

Em relação à aquisição de novas habilidades, nota-se que na organização em estudo faz-se necessário adquirir duas disciplinas propostas por Senge: *Domínio pessoal*, que significa ampliar a capacidade pessoal. As pessoas que possuem alto nível de domínio pessoal preocupam-se em realizar aquilo que realmente é importante para elas, suas mais altas inspirações. Assim, esclarecem e aprofundam sua visão pessoal, concentram suas energias, desenvolvem paciência e vêem a realidade objetivamente. E também, *modelos mentais*, que são as formas pelas quais se vê o mundo, trazer à tona, testar e aperfeiçoar as imagens internas sobre o funcionamento do mundo. Modelos mentais profundamente arraigados podem impedir a aprendizagem, mas também pode ser fator de aceleração de aprendizado se utilizada para esclarecer premissas, descobrir contradições e pensar em novas estratégias. Isso resultaria numa vantagem competitiva única.

Com base na Figura 10 apresentada nessa dissertação, construída por Fleury e Fleury (2004), nota-se que, os tipos de aprendizagem e o desenvolvimento de competências, condizem com os observados na organização em estudo. Em relação ao *conhecimento teórico*, os gestores desenvolvem através da educação formal e continuada, desde a graduação em alguns casos, como cursos e treinamentos. O *conhecimento sobre os procedimentos* são adquiridos através da educação formal e também da experiência profissional, ou seja, além dos cursos e treinamentos, a prática diária das atividades também contribui. Quanto ao *conhecimento empírico*, ocorre através da experiência profissional, da observação. O



*conhecimento social*, que implica em saber como se comportar, adquire-se pela experiência social e profissional, seguindo o modelo dos diretores e a cultura da empresa. E, por fim, o *conhecimento cognitivo*, ou seja, saber como lidar com a informação, saber como aprender, ocorre através da educação formal e continuada, e pela experiência social e profissional, que seria o processo de formação de gestores adotada pela empresa, onde os gestores atingem a condição de exercerem a função gerencial. Esses, na visão de Motta (2004), são os gestores de sucesso, que tem a capacidade de ver as situações de diferentes formas, com várias possibilidades de ação.

Entende-se que nessa organização, para desenvolver as competências necessárias e requeridas à função gerencial, são utilizados métodos de aprendizagem que podem ser adquiridos por treinamentos, cursos, ou seja, formalmente e, ainda, pela experiência do dia-a-dia, pela observação, pela prática de maneira informal. Posteriormente, esse assunto será melhor explorado no item 5.4.4, no qual diz respeito aos tipos de aprendizagem formal e informal.

### **5.3.2 Programas educativos proporcionados pela organização**

O setor de Desenvolvimento Organizacional da empresa é o responsável pela programação de cursos e treinamentos e sempre que há necessidade e demanda por parte dos gestores, a empresa atende.

“Os cursos que os gerentes querem participar, a empresa participa financeiramente” (Gestor B).

São oferecidos aos gestores pelo menos três cursos por ano, além de treinamentos onde geralmente são contratados pessoas de fora da organização.

“A empresa, sempre quando faz os cursos de gerente, eles reúnem todos os gerentes e contratam alguém pra fazer esses cursos, como Bruno Kruger, Arnaldo Junior. A empresa sempre tá investindo em treinamento” (Gestor A).

A fábrica da AGCO (fabricante dos produtos Massey Ferguson) proporciona também cursos técnicos sobre implementos, tratores e máquinas, além de cursos sobre comunicação, de vendas e o Programa de Aprendizagem Gerencial (PAGE), direcionado aos gestores. Esse curso foi realizado apenas por dois gestores, denominados neste estudo como gestores A e C.

O setor de Desenvolvimento Organizacional conta também com estagiárias de Psicologia, que fazem levantamento das necessidades e elaboram programas de acordo com as necessidades. A empresa financia até 50% do custo nos cursos de graduação, independente da

função. Também é parceira do Projeto Pescar, onde empresas e voluntários trabalham juntos na intenção de capacitar jovens considerados em situação de risco, para o trabalho. Esses jovens recebem além de instruções sobre ética, higiene, valores até o aprendizado de funções técnicas que possibilitem futuramente ingressar no mercado de trabalho. Embora nenhum dos gestores atuais seja proveniente desse projeto, até porque é novo na organização, pode ser que futuramente algum gestor possa ter aí suas raízes.

Em relação aos programas educativos proporcionados pela empresa, conclui-se que a mesma tem proporcionado abertura para esse tipo de aprendizagem, embora os custos sejam altos, conforme mencionado pela psicóloga. Todavia, percebe-se também que para os gestores, esta é dada como importante, mas, não se equivale à aprendizagem experiencial, pois para eles, cursos e capacitações são apenas algo a mais, o que conta realmente é a prática.

#### **5.4 Aprendizagem gerencial**

As transformações que ocorreram e que continuam acontecendo nos modelos de gestão, ressaltam a importância do desenvolvimento de novas habilidades aos gestores, para acompanhar essa mudanças. Dessa forma, a aprendizagem gerencial torna-se imprescindível, pois é ela que vai preparar os mesmos para a sua função. Referindo-se à arte e ao aprendizado da gestão, Motta (2004, p. 26) afirma que: “a gerência é a arte de pensar, de decidir e de agir; é a arte de fazer acontecer, de obter resultados. Resultados que podem ser definidos, previstos, analisados e avaliados, mas que têm de ser alcançados através das pessoas e numa interação humana constante”.

##### ***5.4.1 Visão dos gestores sobre aprendizagem na organização***

A aprendizagem experiencial é vista com “bons olhos” pelos gestores, porém, é explícita a diferença entre os gestores que estão há menos tempo na empresa em relação aos outros, pois estes necessitam de algo a mais, não estão totalmente satisfeitos, sentem necessidade de um aprendizado maior em função do rápido crescimento da empresa. Entendem a aprendizagem como algo complexo, global. De acordo com Motta (2004), o desenvolvimento do gestor trata-se de um processo através do qual o indivíduo: adquire conhecimentos, atitudes e valores em relação ao trabalho administrativo ou gerencial; desenvolve o fortalecimento da sua capacidade de análise de problemas; conscientiza-se de alternativas comportamentais; passa a ter melhor conhecimento sobre seus próprios estilos

gerenciais e desenvolve habilidades para ter ações mais eficientes e eficazes em determinados contextos organizacionais.

“Eu acho que poderia ter alguma coisinha a mais, porque a empresa cresceu muito, no momento em que cresce as pessoas vão ficando limitadas. A gente tem um suporte, mas a coisa é maior ainda. O meu sentimento é que tu não consegue acompanhar esse crescimento” (Gestor A).

“Eu acho que nós tínhamos que ter um objetivo, uma coisa tipo um plano de carreira dentro da empresa aonde conforme o degrau que você for subindo em aprendizado em cada setor e momento da empresa, oferecer algum determinado treinamento ou alguma coisa que fosse somado pontos pra que houvesse um plano de carreira [...]” (Gestor E).

Na concepção de Easterby, Burgoyne e Araújo (2001), esses seriam os gerentes do estilo *gerente que aprende*, é aquele que além de procurar se desenvolver e se aperfeiçoar, é emocionalmente competente para lidar com questões como realização, satisfação, necessidades de pertencimento, segurança e aceitação. São honestos consigo mesmos e com os outros, abertos ao conhecimento e aceitam suas fragilidades. Criam oportunidades para aprender e melhorar a si mesmos.

Também foi relatado sobre a importância da aprendizagem em termos de acompanhar o mercado, a evolução da administração, constituindo-se então, segundo os autores citados acima, como gerentes *filomáticos*, que apreciam a necessidade de aprender e aproveitam as oportunidades que lhes são oferecidas. São automotivados, enérgicos, entusiastas e ativos.

“[...] ter curso superior não é suficiente” (Gestor C).

“Tem que ter constantemente um aprendizado, um treinamento pra acompanhar as evoluções da administração, do mercado, das coisas que acontecem, as evoluções que o mundo nos traz” (Gestor D).

Existe o pensamento de que quem foi formado na própria organização tem mais condições de realizar um bom trabalho, por conhecer a empresa. Nesse caso, observa-se novamente, que na visão dos gestores, a prática se sobressai à teoria.

“as pessoas que tem um histórico de aprendizagem, quem começou nas bases normalmente tem muitas mais condições de dar um bom resultado pra empresa”(Gestor F).

Ainda, a questão tecnológica, no caso a informática, é mencionada como sendo a principal necessidade de aprendizado. Nesse caso, por se tratar de um gestor com muitos anos de empresa, sente-se neste uma resistência à mudança e acomodação em relação à aprendizagem. Esse caracteriza-se como o gerente *metafóbico*, é o estilo que reluta em

aprender, carece de iniciativa pessoal e espera que a organização lhe proporcione o aprendizado.

Para o gerente aprender são necessários educação e treinamento. Robbins (2005) entende por educação, o preparo para a vida e pela vida, que acontece do nascimento até a morte. Pode ser organizada – sistemática (ensino fundamental, médio, superior...), ou difusa – assistemática (“vivendo e aprendendo”). Os tipos de educação referentes ao desenvolvimento gerencial são: social, religioso, cultural, político, moral, profissional e esportivo. A educação profissional é a que prepara o homem para o exercício de uma profissão, onde as etapas são as seguintes: Formação profissional; aperfeiçoamento profissional e treinamento e desenvolvimento.

Conclui-se que na organização em estudo, os gestores trazem como educação a formação sistemática e aprendem a gerenciar de acordo com o modelo requerido pela organização, na prática e na experiência. Em relação à formação profissional, esta ocorre de acordo com as necessidades estabelecidas e requeridas pela organização.

#### ***5.4.2 Fatores pessoais e organizacionais que facilitam o aprendizado***

Existem fatores pessoais e organizacionais que podem facilitar o processo de aprendizagem. “O processo de aprendizagem será mais efetivo quando os gerentes, por si próprios reconhecerem uma necessidade de aprender e decidirem engajar-se nesse processo” (EASTERBY, BURGOYNE, ARAUJO, 2001, p. 102). Ressalta-se que as capacidades que já existem no indivíduo antes da aprendizagem começar são muito significativas para facilitar o processo da mesma. O clima e a cultura da organização também podem facilitar ou interferir no processo de aprendizagem.

Dentre os fatores pessoais apontados como facilitadores do processo de aprendizagem, destacam-se a dedicação, base familiar, humildade em buscar conhecimento e interesse, além da origem rural e o contato com o produtor rural.

Em relação à organização, foi mencionado sobre a estrutura da empresa, seu bom planejamento, as ferramentas disponíveis, departamentos bem definidos, ter onde buscar o conhecimento, ou seja, acesso aos diretores e Recursos Humanos, a intenção da empresa em “equipar de ferramentas” os trabalhadores, a “filosofia aberta” e liberdade de buscar. No Quadro 19, visualiza-se esses fatores.

<b>Fatores que facilitam o aprendizado</b>	
<b>Pessoais</b>	<b>Organizacionais</b>
Dedicação	Estrutura da empresa
Base familiar	Bom planejamento
Humildade em buscar	Departamentos bem definidos
Interesse	Ter fontes para buscar conhecimento
Origem rural	Liberdade para buscar
	Filosofia da organização
	Acesso à diretoria e Recursos Humanos

Quadro 19: Fatores que facilitam o aprendizado

Entende-se por dedicação e interesse, a força de vontade em aprender, mencionada por todos os gestores, fator que representa um esforço em atender à demanda e à expectativa da organização e que acaba por auxiliar no aprendizado, pois os gestores vão em busca de aprender.

A família foi apontada como um fator facilitador, pois quando o gestor sai da matriz e assume uma filial, a família vai junto, acompanhando. Então, esse suporte familiar é visto como fundamental, por fortalecer e encorajar o gestor.

Os diretores são vistos como exemplos, e assim, tornam-se referência para os gestores, que procuram aprender segundo as atitudes dos chefes. A humildade em aprender revela que nessa organização o conhecimento é construído, a partir das experiências e da formação de acordo com o contexto, ou seja, os gestores não chegam com uma visão acabada, pronta, mas sim há um processo de formação. Para tanto, não hesitam em pedir ajuda, o que para Motta (2004) é considerado positivo, pois aprendem a desenvolver ferramentas gerenciais.

Outro fator que facilita o aprendizado, foi a questão da origem rural, apontada por alguns gestores. O homem da terra tem uma especificidade, que requer um atendimento de forma clara e simples. São pessoas que trabalham duro, no serviço pesado, que por vezes chegam até a concessionária sujos e cansados. Há que se ter uma habilidade para atendê-los, evitando constrangimentos e propiciando um clima familiar. Assim, observa-se que o gestor que conhece essa rotina de trabalho agrícola, possui melhores condições de aprender a lidar com esse público.

Em relação aos fatores organizacionais que facilitam o aprendizado, identificou-se principalmente a estrutura organizacional, que através de departamentos bem definidos e planejados, ofereça suporte à busca de informações dos gestores. No momento em que o gestor tem a humildade em buscar, ele precisa ter fonte para buscar e isso observa-se na

empresa. Existe a liberdade e acesso tanto por parte da diretoria, como dos demais setores pois faz parte da filosofia da organização.

Assim, a vontade de aprender e a percepção da necessidade de aprender, juntamente com humildade, interesse e dedicação seriam os fatores pessoais que mais facilitam o processo de aprendizagem. Em relação à organização, seria a sua estrutura organizacional, fácil acesso, abertura por parte da direção.

#### **5.4.3 Fatores pessoais e organizacionais que inibem o aprendizado**

Tanto como existem fatores capazes de facilitar, existem também os fatores capazes de inibir o aprendizado organizacional. Em relação aos fatores organizacionais, a maioria dos gestores define a falta de tempo como sendo um fator inibidor, pois manifestam que a busca de resultado está acima de tudo. Referem-se, nesse sentido, sobre a burocracia, planilhas, necessidade de fazer acontecer.

Quanto aos fatores inibidores pessoais, foram descritos: a dificuldade em ensinar aos outros aquilo que aprendeu, repassar conhecimento; dificuldade em lidar com a informática; e o não reconhecimento dos esforços.

O Quadro 20 retrata os fatores que podem inibir o processo de aprendizagem.

<b>Fatores que inibem o aprendizado</b>	
<b>Pessoais</b>	<b>Organizacionais</b>
Falta de didática	Falta de tempo
Dificuldade tecnológica	Excesso de burocracia
Não reconhecimento dos esforços	Busca de resultado acima de tudo
Dificuldade em repassar o conhecimento adquirido	Excesso de planilhas
	Necessidade de fazer acontecer
	Modelo de gestão centralizadora

Quadro 20: Fatores que inibem o aprendizado

Como o processo de aprendizagem envolve também repassar conhecimento, e segundo o pensamento de Wick e León (1997) o desafio do gerente é descobrir novas ferramentas e métodos de gestão para acelerar o aprendizado organizacional e também criar consenso para a mudança e facilitar o processo de mudança, fomentando o processo de ensinar aos outros o

que aprendeu, e Robbins (2005) que afirma que o desenvolvimento gerencial visa melhorar os processos de comunicação dos gerentes, para que eles consigam repassar informações eficazes aos seus colaboradores; percebe-se por parte de alguns gestores, a falta de didática, ou a dificuldade em repassar o conhecimento adquirido.

Outra queixa foi em relação ao avanço tecnológico dos dias atuais. Observa-se que uma parte dos gestores apresenta dificuldades nessa área, conferindo a informática a atual problemática, pois relatam que já não conseguem acompanhar a evolução, embora seja necessário, uma vez que toda a organização está informatizada, bem como fornecedores.

Também foi observado o não reconhecimento dos esforços dos gestores por parte da direção, como sendo um fator que inibe a busca pelo saber. Embora não sendo generalizada essa questão, evidenciou-se esse descontentamento.

No que concerne à organização, o fator falta de tempo foi constatado como o principal inibidor do processo de aprendizagem gerencial. A questão do excesso de burocracia, com muitas planilhas, onde os gestores devem buscar os resultados acima de tudo acaba interferindo na aprendizagem, pois não dispõem de tempo suficiente para realização de cursos e outros programas.

Observado por parte dos gestores como fator inibidor da aprendizagem, aparece ainda a questão do modelo de gestão centralizador. Na visão dos entrevistados, seria mais fácil e mais rápido aprender se houvesse uma descentralização, de informações, inclusive. Em contrapartida, outros dois gestores não reconhecem inibidores organizacionais ao aprendizado.

Assim, o modelo centralizador, e a falta de tempo seriam os maiores inibidores do processo de aprendizagem organizacional e pessoalmente, questões como didática, tecnologia e falta de reconhecimento.

#### ***5.4.4 Formas de aprendizado formal e informal na organização***

A aprendizagem organizacional, de acordo com Angeloni (2008), utiliza de várias maneiras de aprender e reaprender, de acordo com o caos ou a estabilidade que se formam no ambiente. Em termos das formas de aprender, foi identificado na organização, de acordo com os ciclos de aprendizagem propostos por Ruas, Antonello e Boff (2005) como a aprendizagem de circuito duplo e também triplo. No *circuito duplo*, os gestores percebem e aproveitam novas informações; comparam com o funcionamento do sistema atual; questionam e reconfiguram o sistema e assim institucionalizam a mudança. No *circuito triplo*, que envolve

“[...] aprender como aprender e exige que as pessoas investiguem a natureza do seu sistema de aprendizagem e seus efeitos. O indivíduo aprende a notificar ou a desenvolver sua forma de aprender, a tirar suas próprias lições da experiência, enfim, aprende a aprender” (RUAS; ANTONELLO; BOFF, 2005). Essa forma de aprendizagem é evidenciada pela maneira como os gestores são preparados, é condição necessária à função gerencial nessa organização, que os mesmos percebam suas deficiências e procurem superá-las, de maneira que isso gera aprendizagem.

Com base na referência de Fleury (1997), em relação à aprendizagem individual, grupal e organizacional, observa-se na organização em estudo, que a *aprendizagem individual* compete aos gestores, no momento em que modificam seu comportamento através de uma experiência ou *insight*, modificando sua maneira de pensar e agir. Quando o gestor repassa esse conhecimento aos demais, socializando informações e conhecimento, ocorre a *aprendizagem grupal*. Esses dois em conjunto formam então, a *aprendizagem organizacional*, expressada através da estrutura, das regras e dos procedimentos, que são reproduzidos pelos demais membros da organização. Esse resultado se reflete em uma nova aprendizagem gerencial, pois quando o gestor está aberto a receber novos conteúdos, originados pelos demais, o processo de aprender se desenvolve.

A aprendizagem formal e a informal foram identificadas na organização em estudo. De acordo com Motta (2004), a aprendizagem gerencial não deveria basear-se apenas nos conhecimentos sistematizados pela teoria, mas também, através de ensinamentos produzidos pela experiência individual interna e externa à organização.

De acordo com Camillis e Antonello (2009), a aprendizagem formal é definida como aquela que ocorre nas instituições, na sala de aula, e é altamente estruturada. A aprendizagem informal também pode ocorrer em instituições, mas o controle está nas mãos de quem aprende. A aprendizagem informal é definida como um subproduto de atividades, como o cumprimento de tarefas, interação pessoal, sentir a cultura organizacional, experimentação por tentativa e erro. Pode ser encorajada por uma organização mas também pode ocorrer num ambiente não propício para tal. Ainda, há a aprendizagem acidental, que ocorre mesmo que a pessoa não perceba, não tenha consciência de tal aprendizagem.

As formas de aprendizado foram unânimes na visão dos gestores. Formalmente, mediante cursos, treinamento, apostilas e palestras. E informalmente, pela experiência, prática do dia-a-dia. Nota-se que todos se referem ao aprendizado experiencial como a forma principal de aprendizado.



Conceitualizando, pode-se definir os processos de aprendizagem pelas quais passam os gestores em estudo, utilizando dos conceitos propostos por Camillis e Antonello (2009).

A primeira forma de aprender percebida foi a de aprender pela *prática/fazendo*. Esse método de aprendizagem se baseia na realização da tarefa que lhe foi designada. É necessário que haja a intenção em aprender, por isso é muito valorizada pelos indivíduos e foi também muito enfatizada pelos gestores, pois tem a conotação de êxito.

“A experiência é que valeu mais, e a seriedade da gente” (Gestor B).

Outra forma de aprendizagem identificada na organização é definida pelos autores acima citados, como *aprender pela interação*. Destaca-se aí o auxílio de outras pessoas como relevante. Essa aprendizagem pode ocorrer pela interação com pessoas de dentro da organização, ou até mesmo de fora, de outras filiais.

“[...] eu aprendi com a pessoa responsável pelo financeiro, ela que me ensinou fora de horário” (Gestor C).

“[...] trocar idéias com reuniões dentro da empresa [...]” (Gestor B).

*Aprender com experts*, pela oportunidade de troca e recebimento de informações de pessoas mais experientes. Além de servir como modelo, também os experts são consultados quando necessário. Entre outros, o modelo mais destacado foi quanto ao Diretor Superintendente, valorizado pelo conhecimento no que diz respeito aos processos e ao contexto, e não apenas a conhecimento técnico.

Outra forma de aprender identificada é o *aprender observando*, que consiste em observar as atitudes de outras pessoas, gestor, colega de trabalho mais antigo. Esse processo é relacionado a comportamentos, atitudes, postura no ambiente de trabalho. Percebe-se que os gestores mais recentes no cargo, observam a conduta dos mais antigos e também dos diretores.

*A aprendizagem auto-dirigida* é outra forma identificada. Ela compreende a busca de conhecimento por vontade própria, que possam ser relevantes para o seu aprendizado, e é necessário ter iniciativa e pró-atividade.

“[...] o interesse por aprender aquilo que esta acontecendo ao redor da gente, a prática das pessoas” (Gestor F).

E, a *aprendizagem formal*, pela participação em cursos formais propostos pela empresa. Embora, para os gestores esses cursos só tem validade se aliados à prática.

A estrutura de aprendizagem gerencial da organização em estudo, relacionada com a estrutura analítica da mudança, com base em Pettigrew (1989) e apresentada nessa dissertação no tópico 2.2.2, visualiza-se na Figura 11.

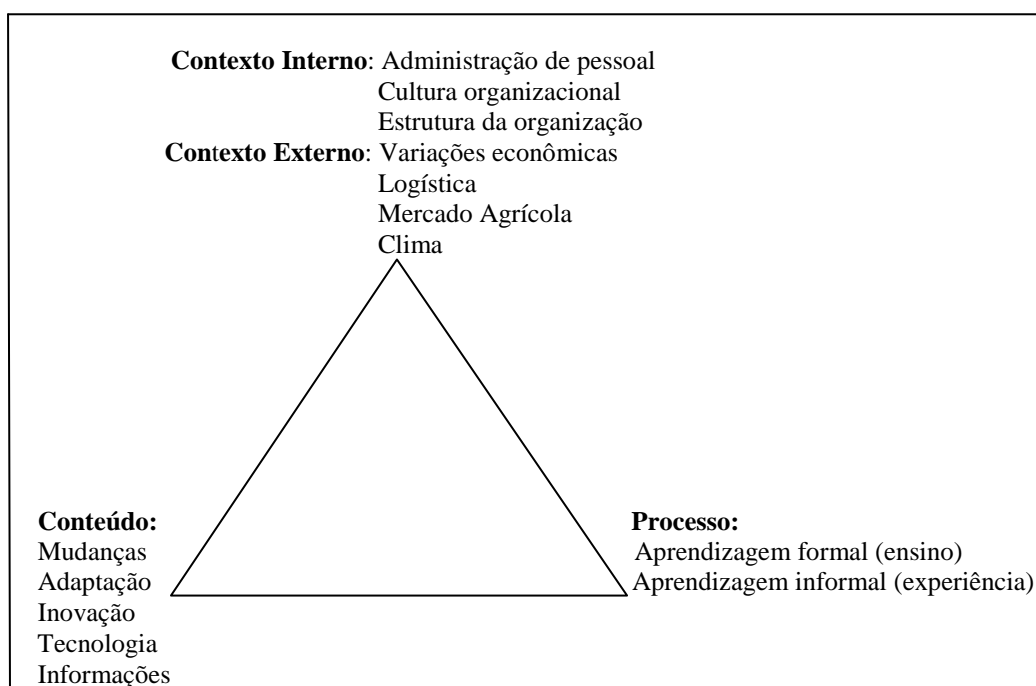


Figura 11: Estrutura de aprendizagem gerencial  
Fonte: Elaborado com base em Pettigrew, 1989.

Analisando-se a Figura 11, constata-se que o gestor da organização em estudo, administra o contexto interno e externo, desde a gestão de pessoas, cultura e estrutura organizacional, até o mercado econômico e agrícola, logística e clima, através de adaptações às mudanças, inovação, tecnologia e informação. Para tanto, o processo de aprendizagem se dá de duas maneiras: através da aprendizagem formal, relacionada ao ensino; e da aprendizagem informal, ou seja da experiência.

Os métodos de aprendizagem pelas quais passam os gestores em estudo, se constituem então, na aprendizagem pela prática, pela interação, pela observação, com experts, de maneira auto-dirigida e também formalmente, através de cursos e treinamentos.

#### **5.4.5 Objetivos de aprendizagem gerencial**

Os objetivos pessoais e organizacionais de aprendizado, são definidos por Camillis e Antonello (2009) como aqueles impulsionadores, ou seja, os motivos que levam o sujeito a aprender.

Verifica-se que em relação aos objetivos de aprendizado, os gestores mencionam a necessidade de aprender como pessoal, de estar atualizado e acompanhar as mudanças. Além

disso, outro objetivo seria pela necessidade de superar desafios e imprevistos, ou seja, numa tarefa cujo desafio seja realizar algo inesperado, novo.

“Fui largado aqui e a partir de agora te vira” (Gestor A).

Nessa fala, constata-se que esse gestor sentiu a necessidade de aprender para realizar algo que não imaginava que era capaz de fazer.

Outro ponto identificado é a aprendizagem para resolver um problema, quando o indivíduo depara-se com um problema, como no caso, a necessidade de aprender informática, devido a demanda da organização e do próprio trabalho.

Em consequência desses processos de aprendizagem, para os gestores, a empresa cresce junto, ou seja, acreditam que o aprendizado deles é o aprendizado da organização. (FLEURY, 1997). Também, foi identificado o desejo de aprender no sentido de atualização, modernidade.

“[...] eu não quero ser um gerente no estilo antigo, eu quero ser um gerente moderno” (Gestor A).

A família representa também um objetivo, por fazer parte do processo, pelo apoio e pela base sólida. No momento em que o gestor aprende, cresce, se desenvolve, a família evolui junto e se orgulha dele.

Em resumo, os objetivos de aprendizagem, e os motivos que levam os gestores a aprender, seriam de ordem pessoal, pelo desejo de atualização e de acompanhar as mudanças. Também para superar desafios e imprevistos, para resolver problemas e ainda por uma questão familiar, de crescimento.

#### ***5.4.6 Aprendizagem fora da organização***

Existem outros meios de aprendizagem que ocorrem fora da organização. O principal modo consiste na troca de informações com outras pessoas, mais experientes. Também através de palestras, como na Associação Comercial, e leituras, embora o tempo seja pouco pela jornada de trabalho em torno de 12 a 13 horas.

Participação no Rotary e troca de informações com outras pessoas, do mesmo ramo até, bem como o convívio com o povo do agronegócio e com pessoas mais experientes, é percebido como formas de aprendizagem.

“[...] com o próprio pessoal da concorrência que hoje não é concorrência, hoje você troca informações, conversa sobre o mercado” (Gestor C).

Apenas um gestor foi enfático ao dizer que não procura formas de aprendizagem fora da organização atualmente, por falta de tempo.

A partir desses dados, conclui-se que relacionamentos interpessoais são considerados a principal forma de aprendizagem fora da organização, a partir das trocas e experiências compartilhadas. E, também, mas numa proporção bem menor, através de cursos e palestras extra organização.

#### **5.4.7 Necessidade de aprendizado**

Em relação às necessidades de aprendizagem dos gestores, identifica-se diferenças entre os gestores com menos tempo na empresa e os mais antigos.

Verifica-se a seguir um resumo das necessidades levantadas pelos entrevistados.

<b>Necessidades de Aprendizado dos Gestores</b>
Concluir curso de graduação
Especialização na área
Dinamismo
Organização
Diplomacia
Inglês
Informática
Motivação

Quadro 21: Necessidade de aprendizagem dos gestores

Levando em conta a necessidade de aprendizado de cada gestor, a informática foi uma necessidade levantada pela maioria dos gestores, cujos estão a mais tempo no cargo. Também foi relatado a falta do inglês.

Quanto à formação, sente-se a necessidade de um gestor em concluir a graduação, fazer MBA, aperfeiçoamento na sua área, conhecer mais o “mundo” agrícola, explorar mais as capacidades, e ainda de trabalhar junto ao diretor superintendente da matriz, o que para ele seria a mais eficaz forma de aprendizado.

Diferentemente, outro gestor revelou a necessidade de aprender a ser mais dinâmico, organizado, a motivar mais o grupo, didática, diplomacia e em relação à gestão de pessoas. Considera o modelo centralizador como um empecilho para desenvolver essas habilidades.

“[...] aqui a gente pega um grupo formado e você não tem onde mexer, então fica difícil” (Gestor E).

De acordo com o entendimento de Fischer (2002), o modelo de gestão de pessoas é a maneira pela qual uma organização estabelece as bases para gerir e orientar o comportamento das pessoas no trabalho. Esta orientação se dá a partir da estruturação da organização definindo princípios, estratégias, políticas e práticas de gestão. Através desta estrutura constrói e implementa diretrizes, bem como orienta os estilos de atuação dos gestores junto às equipes de trabalho.

Conclui-se que, os gestores com mais tempo na função gerencial, preocupam-se com aprendizagens técnicas, como inglês e informática, não enfatizando a questão pessoal e de gestão de pessoal, embora tenham apontado anteriormente como uma dificuldade. Em contrapartida, os gestores mais recentes na função, preocupam-se mais com o outro lado, de crescimento pessoal e profissional e na habilidade de lidar com pessoas.

A partir das análises realizadas, se faz possível a proposição de diretrizes para um programa de educação corporativa voltado ao desenvolvimento de competências e de aprendizagem gerencial.

## **5.5 Diretrizes norteadoras para um programa de educação corporativa**

A organização empresarial pesquisada revela uma transição em seu modelo gerencial, decorrente de distintas necessidades de aprendizado de seus gestores. Enquanto uma parte deles requer conhecimentos técnicos, como informática, outros preocupam-se com a gestão das pessoas da organização. Globalização, avanços tecnológicos, fluxo organizacional, trabalhadores do conhecimento, são fatores que estão influenciando as práticas de gestão do conhecimento e causando mudanças significativas na área organizacional. Para tanto, antigas práticas de gestão do conhecimento já não cabem no ambiente atual de rápidas mudanças.

Este capítulo se propõe a delinear diretrizes para um programa de educação corporativa, que atenda a demanda dos gestores em desenvolver as competências necessárias à função gerencial, para que estes adaptem a prática da gestão do conhecimento para acompanhar as necessidades de constantes mudanças.

### **5.5.1 O escopo da educação corporativa**

A construção de competências críticas torna-se possível a partir da gestão do conhecimento nas organizações. Eboli (2002) aponta que para tanto faz-se necessário, responder a três questionamentos primordiais:

a) Por que implantar um sistema de educação corporativa?

Essa questão procura revelar o motivo pelo qual a organização irá implantar esse programa, que consiste em favorecer a competitividade através do desenvolvimento, instalação e consolidação das competências críticas empresariais e humanas.

b) O que fazer para implantar um sistema de educação corporativa?

Refere-se ao que deve ser feito para que o programa seja eficaz.

c) Como fazer?

O primeiro passo é o envolvimento de pessoas motivadas e comprometidas. Também é necessário um ambiente e uma cultura empresarial em que os princípios e valores sejam propícios a processos de aprendizagem ativa e contínua.

Alguns elementos chave são importantes para o sucesso do programa de educação corporativa, na visão de Meister (1999): A cúpula da organização deve estar totalmente comprometida; existe a necessidade de fazer alianças de aprendizagem; deve-se utilizar a tecnologia para criar uma universidade corporativa virtual; e as universidades corporativas devem operar como uma empresa.

A partir dessas noções, é possível realizar o planejamento de um programa de educação corporativa, voltado às competências necessárias aos gestores da organização em estudo, elaborado a partir das dificuldades gerenciais encontradas na organização.

Os objetivos desse programa consistem em desenvolver as capacidades gerenciais, e para tanto, é pertinente formular objetivos específicos, mensuráveis, concretos e realistas, de acordo como contexto organizacional. Este programa viabiliza-se na medida em que o mesmo modifica, transforma e se insere na dinâmica, na cultura e na estrutura organizacional da empresa.

### ***5.5.2 Programa de educação corporativa***

Frente às grandes transformações ocorridas nos processos de gestão, antes baseadas em um modelo mecanicista, taylorista e atualmente fundamentadas no conhecimento, observa-se um grande impacto no que diz respeito ao comportamento organizacional. O perfil do gestor atual requer uma postura voltada à aprendizagem e ao autodesenvolvimento. Esse perfil pode ser desenvolvido através de programas educacionais, que privilegiem as competências necessárias para a função. “Competências referem-se a atitudes, posturas e habilidades, e não apenas a conhecimento técnico e instrumental, exigindo-se que os programas de educação empresarial favoreçam a atuação profissional de gestores de modo

personalizado” (EBOLI, 2002, p. 215). Dessa forma será possível criar condições propícias ao desenvolvimento de gestores eficientes, e competitividade para a organização.

A partir da aprendizagem permanente, descrita como necessidade dos profissionais darem continuidade a sua educação e desenvolvimento em todos os períodos da vida (MEISTER, 1999), configura-se um programa de educação corporativa, baseado no aprendizado no trabalho e não em sala de aula.

Para que se torne possível elaborar um projeto de educação corporativa, a organização em estudo deverá focar dez componentes que são de fundamental importância (MEISTER, 1999):

1) Formar um sistema de controle:

Com o comprometimento e o apoio da cúpula. Além disso, uma forte coalizão entre os gerentes. Quando a estrutura de controle estiver formada, será então o momento de identificar e priorizar as necessidades de aprendizagem atuais e futuras. Nesse estudo, identificou-se a necessidade de parâmetros metodológicos formais que direcionem a formação dos gestores de acordo com as expectativas e necessidades organizacionais.

Após, deverá ser vinculado o treinamento a essas principais estratégias empresariais, ponderando sobre as prioridades de investimento. Em seguida, determinar os procedimentos, processos e padrões do projeto, bem como uma avaliação consistente. É necessário que a empresa desenvolva uma orientação em relação à filosofia do projeto, por exemplo: se os funcionários serão orientados a participar, ou, se a empresa irá desenvolver uma cultura de aprendizagem contínua.

2) O segundo passo é criar uma visão:

Essa visão deverá ser inspiradora, memorizável, confiável, e concisa. O ideal é que essa visão seja elaborada em conjunto e seja a visualização real de onde o processo de aprendizagem quer chegar. Deverão participar os diretores, os gestores, e o setor de desenvolvimento organizacional.

3) Recomendar o alcance e a estratégia de obtenção de recursos:

É necessário definir o alcance das operações. Para ter sucesso, a organização tem de treinar todos os elementos-chave da cadeia de valor, ou pelo menos englobar clientes e fornecedores. Nessa perspectiva, a fábrica AGCO e os agricultores participariam do processo. Em seguida, os coordenadores do programa de educação corporativa terão de resolver de onde virá a verba financeira.

4) Criar uma organização:

A empresa deverá centralizar as funções estratégicas da educação dos funcionários: definir a filosofia de aprendizagem, o controle geral, o desenvolvimento do projeto, o registro, a administração, a avaliação e o marketing e deixar a responsabilidade pela apresentação para cada local, nesse caso, para o gestor de cada matriz, que traduzirá a filosofia da aprendizagem de acordo com as características da região de atuação.

5) Identificar interessados:

O diferencial deste programa em relação ao treinamento convencional, é que este inclui toda a cadeia de valor, desde fornecedores, clientes, funcionários e demais parceiros. Em um primeiro momento o programa poderá ser dirigido aos gestores, mas com o tempo os demais atores poderão vir a participar. O próximo passo é identificar as necessidades de aprendizagem advindas dos gestores para elaborar o plano educacional baseado nos objetivos de aprendizagem.

6) Criar produtos e serviços:

No momento em que ficar delineado quais qualificações, conhecimentos e competências requeridas pela empresa no futuro, poderá ser desenvolvido um modelo de soluções de aprendizagem. Este modelo estará calcado na demanda da organização e dos gestores.

7) Selecionar parceiros de aprendizagem:

Criado o modelo de aprendizagem, o próximo passo será selecionar os parceiros, que podem ser fornecedores de treinamento, consultores e instituições de ensino superior e até contratar empresas com fins lucrativos. Na organização em estudo, poderão participar, entre outros, escolas de informática, consultores externos, a Universidade Regional Integrada – URI, funcionários da própria empresa, estagiários acadêmicos, pessoas da fábrica da AGCO.

8) Esboçar uma estratégia de tecnologia:

A tecnologia permite que as pessoas aprendam utilizando seu computador de mesa, intranet, que corresponde a aprender no local de trabalho, á distância, ou em laboratórios centralizados. Em um primeiro momento seria necessário treinar os gestores quanto ao uso de computadores.

9) Criar um sistema de avaliação:

O principal objetivo da criação de uma educação corporativa é fomentar uma cultura de aprendizagem contínua. O novo diretor de aprendizagem precisa criar experiências de aprendizagem incorporadas ao trabalho, atendendo as necessidades empresariais e melhorando o desempenho. Uma das melhores formas de medir o sucesso é avaliar as



expectativas das principais partes interessadas. É um processo a longo prazo, que resultará em mudanças cognitivas e comportamentais significativas, pois serão incorporadas e aprendidas.

#### 10) Comunicar:

Educação corporativa ainda é um assunto novo na maioria das organizações, principalmente na Região Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, sede da empresa em estudo. Assim, é necessário introduzir o assunto, e explicar em detalhes seu real significado e objetivo. Isso garantirá uma maior adesão e evitará o descrédito por parte dos gestores.

As premissas propostas por Meister (1999) desenham um modelo de educação corporativa a partir de critérios considerados necessários ao sucesso desse tipo de programa.

A seguir, propõe-se um programa direcionado à organização em estudo, elaborado a partir das percepções adquiridas e observações realizadas ao longo da pesquisa, de acordo com o contexto gerencial da empresa.

### ***5.5.3 Programa de aprendizagem gerencial***

Este item se propõe a formular um esboço de um programa de educação corporativa, proposto à empresa em estudo, com o objetivo de agregar valor ao desenvolvimento gerencial.

#### Planejamento

O planejamento consiste em definir os objetivos e critérios adotados no programa e explicar o porquê da elaboração de um programa de educação corporativa voltado ao desenvolvimento gerencial na empresa em estudo.

O objetivo desse programa configura-se a partir da percepção da necessidade de elaborar um programa de desenvolvimento, baseado em uma metodologia que consiste em definir metas para o processo educacional de todos os funcionários da empresa. Dessa forma, o processo de formação dos gestores sofreria uma mudança, em que seriam instituídos parâmetros educacionais e formais que delineariam a caminhada até a função gerencial.

Essa metodologia possibilitaria condições iguais a todos os funcionários da empresa, á galgar sua trajetória rumo à gerência, ou seja, a partir de um padrão educacional estabelecido, os funcionários terão conhecimento do que precisam fazer para evoluir na empresa e visionariam onde almejam chegar.

#### Execução

A proposta é a estruturação de um programa que contemple as competências necessárias à função, e um plano de crescimento educacional, ou seja, definido o perfil gerencial, proporciona-se aos funcionários condições de aprendizagem.

O quadro 22 esboça um exemplo de programa:

<b>Perfil desejado</b>	<b>Sujeito 1</b>	<b>Sujeito 2</b>	<b>Sujeito 3</b>	<b>Sujeito 4</b>
<b>Conhecimentos:</b>				
1. Ensino médio	X	x	X	X
2. Informática		x	X	
3. Participação em treinamentos práticos (conhec. produtos)		x	X	
4. Treinamentos comportamentais		x	X	X
5. Graduação Superior		x		
<b>Habilidades</b>				
1. Capacidade de delegar	X	x	X	
2. Gestão de pessoas		x		X
3. Flexibilidade	X	x	X	X
4. Criatividade		x	X	
<b>Atitudes</b>				
1. Confiança	X	x	X	X
2. Espiritualidade	X	x		
3. Responsabilidade	X	x		X
4. Comprometimento	X	x		X
<b>Total</b>	7	13	8	7

Quadro 22: Formação dos gestores

Pode-se observar que o sujeito 2 atingiu o nível de formação necessária, porém, todos tinham as mesmas condições e informações. Dessa forma se evitaria as diferenças entre os gestores, e o modelo de gestão poderia ser melhor definido. Cada curso, ou treinamento seria valorizado e estimularia os mesmos a aprender.

No exemplo do quadro 22, ressalta-se que o sujeito 2 iniciou como os demais, com o ensino médio. Porém, incorporou o aprendizado na sua carreira e procurou se desenvolver, buscando contemplar as expectativas da empresa.

Observa-se também, que desenvolver apenas atitudes não é suficiente, como no caso do sujeito 1, é necessário também obter conhecimento e habilidades.

A essência do programa, ou seja, esse modelo já acontece na organização em estudo, porém, não de maneira formal, metodológica, com parâmetros definidos e estabelecidos. Com esse planejamento, aos sujeitos da organização, ficaria evidente os passos a seguir para crescer dentro da empresa, e isso fomentaria a busca pelo aprendizado.

O atual contexto da organização em estudo demonstra que, a filosofia da empresa consiste em formar os gestores de acordo com a cultura e os valores adotados pela empresa. Porém, observa-se que essa estratégia não favorece uma linha de atuação linear e uniforme, devido às experiências anteriores, vivências e experiências de cada um, o que resulta em diferentes modos de gerenciar. Embora, a maioria dos gestores concorde e defenda esse modelo de formação de gestores, baseado na vivência dentro da empresa, como sendo o mais eficaz, também se observa que o mesmo apresenta falhas, pois por não ter uma linha metodológica, alguns pontos ficam deficitários, como é o caso da gestão de pessoas, que foi mencionado por todos os gestores.

Dessa forma, o que este programa de educação corporativa propõe, é ir além de programas de treinamento e desenvolvimento, e adotar uma postura de aprendizagem contínua, calcada em bases teóricas e que possibilite aos gestores um desenvolvimento efetivo, abrangendo as áreas em que apresentam maior dificuldade.

De acordo com o pensamento de Eboli (2002), as pessoas nas organizações precisam ter uma postura voltada para o autodesenvolvimento e para a aprendizagem contínua. Em vista disso, a organização deve implantar um sistema de educação que privilegie o desenvolvimento de atitudes, posturas e habilidades, e não apenas o conhecimento técnico e instrumental.

#### Avaliação

A avaliação das aprendizagens e dos impactos que as mesmas causarão na empresa, é um fator muito importante para a eficácia do programa. Surge a necessidade de revisão contínua e suporte constante aos atores envolvidos no processo, para que seja possível atingir os objetivos propostos.

Outro passo importante é a mensuração dos resultados, para que seja possível avaliar as áreas que necessitam ser melhoradas, bem como a visualização tanto por parte da empresa como dos sujeitos, sobre as condições e progressos no perfil individual de cada funcionário ou gestor.

Nesse aspecto, a autoavaliação dos funcionários é outro item importante, que poderá ser realizada juntamente com a coordenação, através de discussões sobre atitudes, experiências, dificuldades, necessidades e expectativas.

O objetivo maior desse processo consiste em reconhecer o progresso de cada sujeito, e valorizar seu desempenho, para que estes se sintam motivados e estimulados a aprender cada vez mais.

Demonstrar aos funcionários que existe uma preocupação com o seu desenvolvimento e possibilidades de ascensão dentro da empresa, permite aos mesmos motivação para inovar, criar, buscar alternativas, empenhar esforços e “vestir a camisa” da empresa. Eles se sentirão parte da empresa e não apenas meros trabalhadores sem objetivos de crescimento. Essa condição, de seres atuantes e importantes no seu local de trabalho, amparados por um processo de aprendizagem organizacional em prol do desenvolvimento pessoal e organizacional, possibilita a busca por novas experiências e aprendizagens, o que configura um novo modelo de trabalhador que na sua essência trará um novo modelo de gestor.

Este capítulo propôs-se a sugerir diretrizes norteadoras para a implantação de um programa de educação corporativa voltado às competências e aprendizagem gerenciais.

Os principais resultados empíricos desta pesquisa, e algumas recomendações são tecidas a seguir.

## CONCLUSÕES E SUGESTÕES PARA FUTUROS TRABALHOS

Este tópico se propõe a responder à questão de pesquisa, bem como formular conclusões e recomendações para o desenvolvimento da aprendizagem gerencial referente à organização estudada, bem como aos demais estudos que venham a ser realizados em relação a este tema.

A gestão organizacional tem ultrapassado barreiras consideráveis e evoluído muito em relação à forma de gerenciar, principalmente no que concerne à questão das pessoas. Partindo de um modelo em que as pessoas eram vistas como máquinas, trabalhando de forma mecânica, sem questionar, opinar, apenas produzir, hoje se observa um contexto totalmente diferente. As pessoas são valorizadas, assim como seus desejos, sentimentos e emoções. São incentivadas a inovar, criar, argumentar e assim aumentar o potencial competitivo das organizações.

Fomenta-se a aprendizagem organizacional, não basta o trabalhador fazer bem feito, ele precisa descobrir formas diferentes de fazer muito melhor; precisa reconhecer suas limitações e buscar soluções; deve aprender a aprender e com isso mudar seu comportamento, suas atitudes, desenvolver habilidades cada vez mais específicas. Juntamente com a valorização do profissional e do ser humano, vem o preço a pagar por isso, a necessidade de acompanhar e se adaptar as constantes mudanças e contextos organizacionais.

A pergunta que se faz é como os trabalhadores fazem para se adequar a essa nova realidade? Pode-se dizer que seria papel dos gestores promover condições propícias ao desenvolvimento da aprendizagem organizacional e preparar os demais para tal realidade. E nessa realidade, como os próprios gestores fazem para adentrar nesse novo patamar gerencial? Frente a tantas transformações e complexidade, como os gestores atuais são preparados?

Com a finalidade de responder estas questões à problemática desta pesquisa fica resumida na seguinte questão-problema: como se dá o processo de aprendizagem gerencial de gestores de uma organização empresarial do ramo do agronegócio, frente às competências gerenciais requeridas aos gestores pela organização. Essa é a pergunta que norteia a presente dissertação, questionando sobre como acontece o processo de aprendizagem gerencial, que atende às competências e habilidades necessárias ao desenvolvimento da função gerencial.

Analisar o processo de aprendizagem gerencial foi possível através do entendimento dos objetivos específicos que elucidaram os seguintes aspectos:

Objetivos	Aspectos Principais
Verificar e descrever a prática dos gestores, identificando as competências gerenciais requeridas para a função.	<u>Prática gerencial</u> como uma função global, em vários setores da organização; <u>Competências</u> técnicas e comportamentais: conhecimento, habilidade e atitude. <u>Filosofia</u> da empresa baseia em dois pilares: profissionalismo e espiritualidade.
Identificar e descrever os processos de aprendizagem dos gestores.	<u>Formal</u> : Ensino <u>Informal</u> : Experiência
Traçar diretrizes para um sistema de educação corporativa voltado ao desenvolvimento de competências e aprendizagem gerencial.	<u>Programa de educação corporativa</u> que atenda às necessidades da organização em estudo.

Quadro 23: Objetivos e aspectos principais da pesquisa empírica

Ao se referir ao primeiro objetivo, verifica-se que os gestores possuem funções globais, ou seja, atuam em vários setores da organização, e para tanto precisam ter competências técnicas e comportamentais, baseadas nos valores da empresa que são o profissionalismo e a espiritualidade.

A aprendizagem ocorre de maneira formal através de ensino e de maneira informal através da experiência. Quanto às diretrizes propostas à empresa, estas se referem à um sistema de educação corporativa, voltado às necessidades dos gestores e da organização.

Constatou-se que a conduta da empresa quando da contratação dos funcionários, preza por valores e posturas. A questão comportamental é considerada fortemente, e a espiritualidade faz parte da cultura da organização. Assim, busca-se nos funcionários características como a capacidade de internalizar valores e a própria filosofia da empresa. Da mesma forma, o profissionalismo deve estar alinhado à perspectiva organizacional, de forma que os profissionais estejam sempre em constante atualização na área de atuação.

Em cada organização empresarial, a cultura e a filosofia se alinham ao contexto. Na organização em estudo, evidencia-se que a maioria dos gestores não são contratados e sim formados, e ingressam na organização geralmente atuando em setores como administração, vendas ou financeiro. Inicia-se então o processo de adaptação à cultura organizacional e aos valores por esta preconizados. Assim, aquele que atender a demanda da empresa, começa a galgar sua trajetória rumo à gerência.

Almejando atuar na função gerencial, aos gestores faz-se necessário o desenvolvimento de competências específicas para o cargo. O conhecimento de todos os setores da empresa faz parte dessas competências. É necessário que os gestores conheçam o

produto que comercializam, conheçam as pessoas com quem trabalham, bem como a cultura empresarial, conheçam o perfil dos clientes e a região em que atuam, enfim, conhecer o negócio e o contexto em que se inserem.

Além do conhecimento, a função gerencial nessa empresa exige habilidades como delegar, liderar, inovar e criar, estar sempre atento e pronto para atender às demandas. Este é um cargo que exige doação, inclusive de tempo, “vestir a camisa” e defender a empresa como se fosse dono.

O conhecimento, aliado às habilidades e atitudes como honestidade, seriedade, comprometimento, espiritualidade e respeito hierárquico compõem o conjunto de competências requeridas aos gestores para exercer a função gerencial na empresa em estudo.

O fazer gerencial não se restringe somente ao antigo hábito de comandar, de controlar e punir. Conforme foi constatado no decorrer dessa dissertação, a função gerencial hoje envolve uma atuação mais abrangente, o gestor saiu da posição que lhe conferia poder. O gestor hoje, participa ativamente de todos os processos que envolvem o contexto organizacional, desde as áreas administrativas, de vendas, financiamentos e máquinas (no caso da empresa em estudo), até o desenvolvimento de pessoal, conhecido como gestão de recursos humanos. Esse novo modelo gerencial visa atender as necessidades organizacionais decorrentes do cenário de instabilidade, insegurança, complexidade, competitividade e constantes mudanças que ocorrem nos dias atuais. Observou-se essa postura na grande maioria dos gerentes da empresa em estudo, em que os mesmos desenvolvem tarefas nos mais variados setores da empresa ou filial em que estão inseridos.

Essa prática torna-se desafiadora, principalmente para gestores que estão nessa função há muitos anos, pois a resistência às mudanças é comumente encontrada, uma vez que gera insegurança. Tratando-se de gestão de pessoas, o desafio aumenta ainda mais. Observou-se que para os gestores, gerenciar pessoas é o maior complicador, pois para isso é necessário lidar com sentimentos, emoções, desejos, e isso nem sempre é fácil. Com a atual valorização do capital humano nas organizações, há que se ter um olhar voltado às necessidades individuais dos trabalhadores, contemplando suas vontades e frustrações, para que este se sinta bem em seu local de trabalho e alcance a competitividade produzindo mais e com melhor qualidade.

Outro desafio da prática gerencial refere-se a lidar com as adversidades do ramo, que são originadas tanto interna quanto externamente. Entende-se por influência interna, questões tecnológicas, burocráticas, falta de informações e *feedback*, e a própria habilidade para motivar pessoas. E as influências externas que interferem o trabalho do gestor configura-se no

mercado agrícola, no clima principalmente que é uma variável importante e comprometedora, no preço do dólar, que reflete no preço da soja, dos insumos e conseqüentemente no preço das máquinas e tratores, e o próprio cliente que também depende de todas essas variáveis.

A questão econômica pode influenciar drasticamente no trabalho gerencial de uma empresa do ramo do agronegócio. Tanto positiva quanto negativamente. Neste ano, observou-se grande aumento nas vendas, propiciado pelo programa do governo federal na redução de juros, o que gerou uma grande movimentação do pequeno agricultor em adquirir seu trator ou máquina colheitadeira. Isso impulsionou a economia nacional, e nesse caso, regional, num momento pós-crise econômica. Entretanto, as vendas estagnam quando não são disponibilizados subsídios aos agricultores ou em outras situações imprevisíveis. Ambas as situações demandam habilidade por parte dos gestores, para contornar situações atípicas.

Evidenciou-se nessa pesquisa, diferentes métodos de gerenciar, pressupondo uma divisão ou transição quanto ao modelo gerencial praticado pelos gestores. A postura centralizadora, de comando, controle e poder, que configura-se no modelo descrito por Ferreira et al (2006) como tradicional, foi observada nos gestores que estão há mais tempo na “casa” e na função. Em contrapartida, os mais recentes adotam um modelo aberto, descentralizador, aprendiz, e informal. Nesse momento, surge então a necessidade de um alinhamento gerencial quanto ao modelo adotado, no sentido de evitar conflito e choque de idéias.

Atender a toda essa demanda, que exige flexibilidade, dinamismo, e adaptação não é tarefa simples e fácil. Torna-se necessário que os gestores adquiram essas competências gerenciais e para isso utilizem de recursos de aprendizagem. Estes recursos de aprendizagem são extremamente úteis para o desenvolvimento de competências gerenciais e, por serem inerentes ao gerente, não necessitam necessariamente ocorrer através de programas formação gerencial, mas também, através de processos que ocorrem ao longo da trajetória profissional, que deriva e depende de um contexto social particular.

Para desenvolver as competências essenciais, os recursos se organizam em duas formas, que são a formal e a informal. A aprendizagem formal ocorre através de cursos, treinamentos, graduação, leitura, internet e outras atividades que utilizam de procedimentos específicos e para determinado fim. A fábrica AGCO proporciona cursos aos gestores e demais colaboradores, propiciando a formação dos gestores segundo um padrão estabelecido. Já a aprendizagem informal é aquela que vai se consolidando a partir das experiências, da prática, das trocas, do diálogo, da observação. É considerada pelos gestores como a principal forma de aprendizagem, talvez influenciados pela cultura de formar adotado pela empresa.



Outros métodos de aprendizagem reconhecidos na empresa ocorrem através da interação, da observação, através de *experts*, o que configura a educação informal realizada na empresa.

A questão da aprendizagem gerencial, que propicia aos gestores a oportunidade de acompanhar as transformações do mundo contemporâneo, não pode ser entendida como um produto decorrente da transferência do conhecimento em ocasiões planejadas e isoladas, mas para além disso, como uma construção em que estes personagens utilizam de recursos de aprendizagem situados no dia a dia do trabalho gerencial. Teoria e prática moldam o trabalho gerencial a partir das vivências e saberes de cada um. Dessa forma, fica evidente que o trabalho gerencial não é linear nem uniforme, ele varia de acordo com as experiências individuais, e essas por sua vez podem auxiliar ou inibir o processo de aprender.

Identificou-se nesse estudo, alguns fatores pessoais e também organizacionais que podem facilitar a aprendizagem gerencial. Os fatores pessoais apontam a dedicação, vontade de aprender, busca da informação, e humildade em buscar, enquanto que em nível organizacional percebe-se como facilitador do aprendizado, a filosofia da empresa, a estrutura com departamentos bem definidos, bem como a liberdade e fácil acesso à diretoria e ao departamento de RH. Porém, a percepção sobre a necessidade de aprender é visto como o principal fator, pois quem não tem esse pensamento, não percebe que é preciso aprender constantemente, não procura e conseqüentemente não aprende.

Assim como existem fatores facilitadores, também foram encontrados fatores inibitórios à aprendizagem, que são definidos como a dificuldade em acompanhar a evolução tecnológica, o excesso de burocracia que atrapalha os processos pois essas questões requerem tempo em demasia, o próprio modelo centralizador não permite a expansão do conhecimento, e a necessidade de fazer acontecer, produzir em primeiro lugar. Foi observado que os gestores não dispõem de tempo suficiente para atender a demanda da função e investir em programas de educação formal, embora a empresa auxilie financeiramente, a questão tempo não é compatível.

O desejo de aprender configura-se no principal estímulo à aprendizagem. Se não há vontade, curiosidade e busca, não ocorre aprendizagem. Esse desejo geralmente é motivado por um objetivo, que na empresa em estudo consiste em manter-se atualizado, acompanhando as mudanças e assim, manter seu espaço de atuação. Também de ordem pessoal, pois a aprendizagem traz a conotação de crescimento pessoal e profissional, reconhecimento por parte da família e da organização. Superar desafios e imprevistos também foi julgado mais fácil através da aprendizagem.

O processo de aprendizagem gerencial não se dá apenas no interior da organização e não pode depender somente dela. O contexto social é muito rico em informações, trocas e precisa ser explorado. Os relacionamentos fora da organização são também fonte de aprendizado, através de conversas informais com pessoas do mesmo ramo, ou até de outras atividades, como participação no Rotary da cidade. Cursos promovidos por entidades como a Associação Comercial e Industrial (ACI) podem ser aproveitados para expandir conhecimento, bem como demais palestras e treinamentos proporcionados por outros segmentos.

Pessoas são seres distintos, com necessidades e desejos próprios. Da mesma forma, os gestores de uma organização, apesar de seguirem uma linha de trabalho em comum, têm sua individualidade, suas próprias experiências e necessidades. No caso da organização em estudo, identificou-se diferenças em relação às necessidades e os desejos de aprender de cada um. Entretanto, observou-se que tanto gestores que estão há muito tempo na função, quanto os mais recentes, necessitam de programas de aprendizagem que contemple questões práticas como domínio da informática, e principalmente no tange a gestão das pessoas. Essa é uma necessidade comum a todos os gestores, embora alguns não admitam ou não percebam.

Gerenciar pessoas nos dias atuais se configura na principal habilidade gerencial requerida, dado a grande importância do capital intelectual e humano na promoção da competitividade, além da valorização das pessoas e das suas particularidades, em que o ser humano é parte atuante, ativo nos processos e traz consigo uma carga de experiências, emoções, desejos e (*des*) motivações.

A partir das considerações que objetivaram responder a pergunta dessa dissertação, são tecidas a seguir, algumas recomendações que poderão vir a permitir o desenvolvimento de competências e habilidades favorecidas pela aprendizagem gerencial.

## RECOMENDAÇÕES

Partindo dos pressupostos anteriormente destacados nesse estudo, este tópico pretende delinear algumas sugestões, que viabilizem o desenvolvimento de propostas relacionadas à aprendizagem gerencial, a fim de contribuir para um programa gerencial capacitado a enfrentar o novo contexto organizacional de forma eficaz e competitiva, levando em consideração aspectos culturais e valores já delimitados pela organização em estudo.

Dessa forma, sugere-se à organização cujos gestores configuraram o objeto desse estudo:

- a) Reflexão quanto ao modelo de gestão praticado e pretendido pela organização, considerando a evolução das práticas e modelos gerenciais atuais;
- b) Desenvolvimento de um programa de aprendizado que contemple as necessidades dos gestores, relacionados à sua prática cotidiana, no caso a preparação dos mesmos quanto à informatização;
- c) O processo de gestão de pessoas requer um trabalho minucioso, em que os gestores necessitam desenvolver a habilidade de gerenciar pessoas. Propõe-se um olhar mais atento aos gestores, reportando-se propriamente à gestão das pessoas, no que se refere ao modo como lidar com diferentes sentimentos, motivações, desejos, emoções e frustrações. Essas questões individuais são importantes tanto na relação gestores-subordinados, como em relação aos diretores-gestores.
- d) Para que o gestor busque formas de aprender, é necessário que este disponibilize de tempo. Com isso, sugere-se uma revisão quanto à questão burocrática adotada na empresa, na intenção de maior agilidade nos processos;
- e) Propõe-se o programa de educação corporativa voltado às necessidades gerenciais proposto no capítulo seis, com possibilidade de modificações estruturais julgadas necessárias pela empresa.

Acredita-se que, por meio de um processo de aprendizagem, baseado num programa de educação corporativa voltado ao desenvolvimento de competências gerenciais, seja possível desenvolver gestores e possibilitar seu auto-desenvolvimento, para que estes sejam capazes de acompanhar a evolução do contexto organizacional, de se adaptarem às transformações contínuas e assim, aptos a desenvolver seu trabalho, baseado em conhecimento, atitudes e valores, fomentando sempre a aprendizagem em nível individual, grupal e também organizacional.

## REFERÊNCIAS

- ANDRADE, A. R. **Planejamento estratégico**: formação, implementação e controle. Trabalho de Administração – Curso Administração, Fundação Universitária de Blumenau (FURB). Blumenau, 2002.
- ANGELONI, M. T. **Organizações do conhecimento**: infra-estrutura, pessoas e tecnologia. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2008.
- ANTONACOPOLU, E. Desenvolvendo gerentes aprendizes dentro de organizações de aprendizagem: o caso de três grandes bancos varejistas. In: EASTERBY-SMITH, M., BURGOYNE, J., ARAUJO, L. (coord). **Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem**: desenvolvimento na teoria e na prática. São Paulo: Atlas, 2001.
- BAUER, R. **Gestão da mudança**: caos e complexidade nas organizações. São Paulo: Atlas, 1999.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa, Portugal: Edições 70, 1977.
- BECKER JR, L. C. **Gestão de pessoas**: dimensões funcionais. Santa Maria: FGV Management, 2004.
- BERGAMINI, C. W. **Psicologia aplicada à administração de empresas**: psicologia do comportamento organizacional. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1982.
- BRISKIN, A. **A riqueza espiritual no ambiente de trabalho**: quando o sucesso dos negócios depende do seu bem-estar. São Paulo: Futura, 1997.
- BOYETT, J. H.; BOYETT J. **O guia dos gurus**: os melhores conceitos e prática de negócios. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CAMILLIS, P.K; ANTONELLO, C.S. Um estudo acerca dos processos de aprendizagem de trabalhadores que não exercem função gerencial. In: Encontro ANPAD, 2009, de 19 a 23 de setembro, São Paulo. **Anais...** Rio de Janeiro: Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração, 2009.
- CARDOSO, H.; FREIRE, L. C. Mudança e aprendizagem nas organizações. In: LIMA, S. M. V. org. **Mudança organizacional**: teoria e gestão. Rio de Janeiro: FGV, 2003.
- CARVALHO, A.V. **Aprendizagem organizacional em tempos de mudança**. São Paulo: Pioneira, 1999.
- CASTRO, J.H.M; KILIMNIK, Z.M; SANT'ANNA, A.S. Educação corporativa. **RAC-Eletrônica**, v. 2, n. 1, art. 7, p. 105-122, Jan./Abril 2008. Disponível em: <[www.anpad.org.br/rac-e](http://www.anpad.org.br/rac-e)>. Acesso em 19/01/2010.
- CUNHA, C. J. C. A. **Adaptação estratégica em ambiente turbulento**. 1996. Tese (Concurso de professor titular) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção,

Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1996.

DRUCKER, P. F. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Thompson Learning, 2006.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

EASTERBY-SMITH, M. E; THORPE, R; LOWE, A. **Pesquisa gerencial em administração: um guia para monografias, dissertações, pesquisa internas e trabalhos em consultoria**. São Paulo: Pioneira, 1999.

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

EBOLI, M. O desenvolvimento das pessoas e a educação corporativa. In: Vários autores. **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

FERREIRA, V.C.P; CARDOSO, A.S.R; CORRÊA, C.J.; FRANÇA, C.F. **Modelos de gestão**. 2 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

FISCHER, A. L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: Vários autores. **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

FLEURY, M. T. O ambiente para aprendizagem organizacional. In. CASALI, A. (org.) **Educação e empregabilidade: novos caminhos da aprendizagem**. São Paulo: EDUC, 1997. p. 151-166.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Os desafios da aprendizagem e inovação organizacional**. São Paulo: FGV, 1995.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra – cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2004.

\_\_\_\_\_. **Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências do Japão, Coréia e Brasil**. São Paulo: Atlas, 1997.

GALBRAITH, J. R. et al. **Organizando para competir no futuro**. São Paulo: Mackron Books, 1995.

GAVA, R; PINHO, J.B; BARBOSA, T.R.C.G. Transnacionalização, biotecnologia e estrutura da concorrência na indústria de sementes. In: MOURA, A.D; JUNIOR, A.G.S. **Competitividade do agronegócio brasileiro em mercados globalizados**. Viçosa: UFV; DER, 2004.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

\_\_\_\_\_. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GÓES, A. O. S.; SOUZA, M. E. A. A transformação da prática do bancário e a exigência de múltiplas competências. **RAC-Eletrônica**, v. 2, n. 1, art. 8, p. 123-140, Jan./Abril 2008. Disponível em: <[www.anpad.org.br/rac-e](http://www.anpad.org.br/rac-e)>. Acesso em: 19/01/2010.

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

JUNIOR, A.G.S. Feiras de negócios como instrumentos de marketing de canais no agronegócio. In: MOURA, A.D; JUNIOR, A.G.S. **Competitividade do agronegócio brasileiro em mercados globalizados**. Viçosa: UFV; DER, 2004.

KLEIN, D. A. **A gestão estratégica do capital intelectual**: recursos para economia baseada no conhecimento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

LIMA, S.M.V. **Mudança organizacional**: teoria e gestão. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

MACEDO, I. I. et alii. **Aspectos comportamentais da gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

MARQUES, M. O. **Educação/interlocução, aprendizagem/reconstrução de saberes**. Ijuí: Unilivros, 1996.

MARTINS, R.S; CYPRIANO, L.A. Logística pública: discussão e evidências dos impactos dos sistemas de transporte para os agronegócios brasileiros e para o desenvolvimento regional. In: MOURA, A.D; JUNIOR, A.G.S. **Competitividade do agronegócio brasileiro em mercados globalizados**. Viçosa: UFV; DER, 2004.

MAXIMINIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MEISTER, J.C. **Educação corporativa**: a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas. São Paulo: MAKRON Books, 1999.

MINAYO, M. C. S. **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. 13. ed. Petrópolis: Vozes, 1999.

MINICUCCI, A. **Psicologia aplicada à administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégica**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes**: estruturas em cinco configurações. São Paulo: Atlas, 1995.

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

MOTTA, P.R. **Gestão contemporânea**: a ciência e a arte de ser dirigente. São Paulo: Record, 1997.

\_\_\_\_\_. **Transformação organizacional**: a teoria e a prática de inovar. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

\_\_\_\_\_. **Gestão contemporânea**: a ciência e a arte de ser dirigente. 15ª ed. São Paulo: Record, 2004.

MOTTA, F.C.P.; VASCONCELOS, I.F.G. Teoria geral da administração. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2008.

MOHRMANN S.A. e MOHRMANN JR., A. M. Mudanças organizacionais e aprendizado. In: GALBRAITH, J.R.; LAWLER III, E. E. **Organizando para competir no futuro**. São Paulo: Makron Books, 1995.

NEVES, E. M. Recursos Humanos no Agronegócio. In: NEVES, M.F; ZYLBERSZTAJN, D; NEVES, E.M. **Agronegócio do Brasil**. São Paulo: Saraiva, 2006.

\_\_\_\_\_. A década do agronegócio. In: NEVES, M.F; ZYLBERSZTAJN, D; NEVES, E.M. **Agronegócio do Brasil**. São Paulo: Saraiva, 2006.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação do conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 12.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

OLIVEIRA, J. F.; SILVA, E.A. **Gestão organizacional**: descobrindo uma chave de sucesso para os negócios. São Paulo: Saraiva, 2006.

PADULA, A.D. **Empresa familiar**: profissionalização, desenvolvimento e sucessão. 2º ed. Porto Alegre: SEBRAE/RS, 2002.

PETTIGREW, A. A cultura das organizações é administrável? In: FLEURY, M.T.L.; FISCHER, R.M. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1989.

PINHO, J. B. Propaganda como ferramenta de construção e de valoração de marcas no agronegócio brasileiro. In: MOURA, A.D; JUNIOR, A.G.S. **Competitividade do agronegócio brasileiro em mercados globalizados**. Viçosa: UFV; DER, 2004.

QUINN, R.E; FAERMAN, S.R; THOMPSON, M.P; MCGRATH, M. **Competências gerenciais**: princípios e aplicações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 11ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROBBINS, S. P.; DECENZO, D.A. **Fundamentos da administração**: conceitos essenciais e aplicações. 4º ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

ROESCH, S. **Projetos de estágio e de pesquisa em Administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusões, dissertações e estudo de caso. São Paulo: Atlas, 2001.

RUAS, R. L.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

RUAS, R. Desenvolvimento de competências gerenciais e contribuição da aprendizagem organizacional. In: FLEURY, Maria Tereza; OLIVEIRA JR, Moacir. **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2001.

SAUSEN, J. O. **Adaptação estratégica organizacional: o caso da Kepler Weber S/A**. Ijuí: Ed. Unijuí, 2003.

SENGE, P. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. 23ª Ed. São Paulo: Best Seller, 2008.

SILVA, A. B. **Como os gerentes aprendem?** São Paulo: Saraiva, 2009.

SPECTOR, P. **Psicologia nas organizações**. São Paulo: Saraiva, 2005.

TACHIZAWA, T; JUNIOR, J.B.; ROCHA, J.A. **Gestão de negócios: visões e dimensões empresariais da organização**. São Paulo: Atlas, 2001.

TRIVIÑOS, A. **Introdução à pesquisa em Ciências Sociais**. São Paulo: Atlas, 1992.

VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2007.

\_\_\_\_\_. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2004.

WICK, C. W.; LEÓN, L. S. **O desafio do aprendizado: como fazer sua empresa estar sempre à frente do mercado**. São Paulo: Nobel, 1997.

YIN, R. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

ZYLBERSZTAJN, D. Governando as agrocorporações. In: NEVES, M.F; ZYLBERSZTAJN, D; NEVES, E.M. **Agronegócio do Brasil**. São Paulo: Saraiva, 2006.

\_\_\_\_\_. Gestão da qualidade no agribusiness. In: ZYLBERSZTAJN, D; SCARE, R.F. **Gestão da qualidade no agribusiness**. São Paulo: Atlas, 2003.



**ANEXOS**

## ANEXO 1

### ROTEIRO DE ENTREVISTA AOS GESTORES

Gerente n°:

Data da entrevista:

Idade:

Hora da entrevista:

Sexo:

Estado Civil:

Escolaridade:

Tempo na empresa:

Tempo na função de gestor:

#### **Função não gerencial:**

- 1) Quais funções desempenhou nessa empresa antes de ocupar o cargo de gestor?
- 2) Quais competências eram necessárias para aquela função?

#### **Função gerencial:**

- 3) Quais competências foram requeridas pela organização para exercer a função de gestor?
- 4) Quais as funções desempenhadas e quais desafios são enfrentados pelo gestor nessa organização?
- 5) Que fatores (internos e externos) influenciam no trabalho do gestor?
- 6) Como o Sr (Sra) desenvolveu as competências necessárias e requeridas para a função de gestor?
- 7) Quais são os programas educativos (de aprendizagem) proporcionados pela organização?
- 8) O que o Sr (Sra) pensa sobre aprendizagem na organização?
- 9) Que fatores pessoais e organizacionais auxiliam no processo de aprendizagem gerencial?
- 10) Que fatores pessoais e organizacionais inibem o processo de aprendizagem gerencial?
- 11) Quais são as formas de aprendizado formal e informal pelas quais o Sr (Sra) passa nessa organização? Comente.
- 12) De que forma o processo de aprendizagem gerencial atende seus objetivos pessoais e objetivos organizacionais?
- 13) O Sr. (Sra) procura formas de aprendizagem gerencial fora da organização, por conta própria? Quais?
- 14) Quais seriam as suas necessidades pessoais e profissionais de aprendizado?
- 15) Quais seriam as suas sugestões em prol do aprendizado gerencial dessa organização?

## ANEXO 2

### ROTEIRO DE ENTREVISTA COM PSICÓLOGA - RECUSOS HUMANOS

Dados de Identificação:

Sexo:

Idade:

Escolaridade:

Tempo na empresa:

Tempo na função:

- 1) Como acontece o processo de recrutamento e seleção dos gestores?
- 2) Em relação ao processo de treinamento e desenvolvimento, o que é realizado na organização?
- 3) Como é feita a avaliação dos gestores?
- 4) O que você pensa sobre Aprendizagem Organizacional e como ela se dá nessa organização?

**ANEXO 3****ROTEIRO DE ENTREVISTA À DIREÇÃO DA ORGANIZAÇÃO**

Dados de Identificação:

Idade:

Sexo:

Escolaridade:

Cargo:

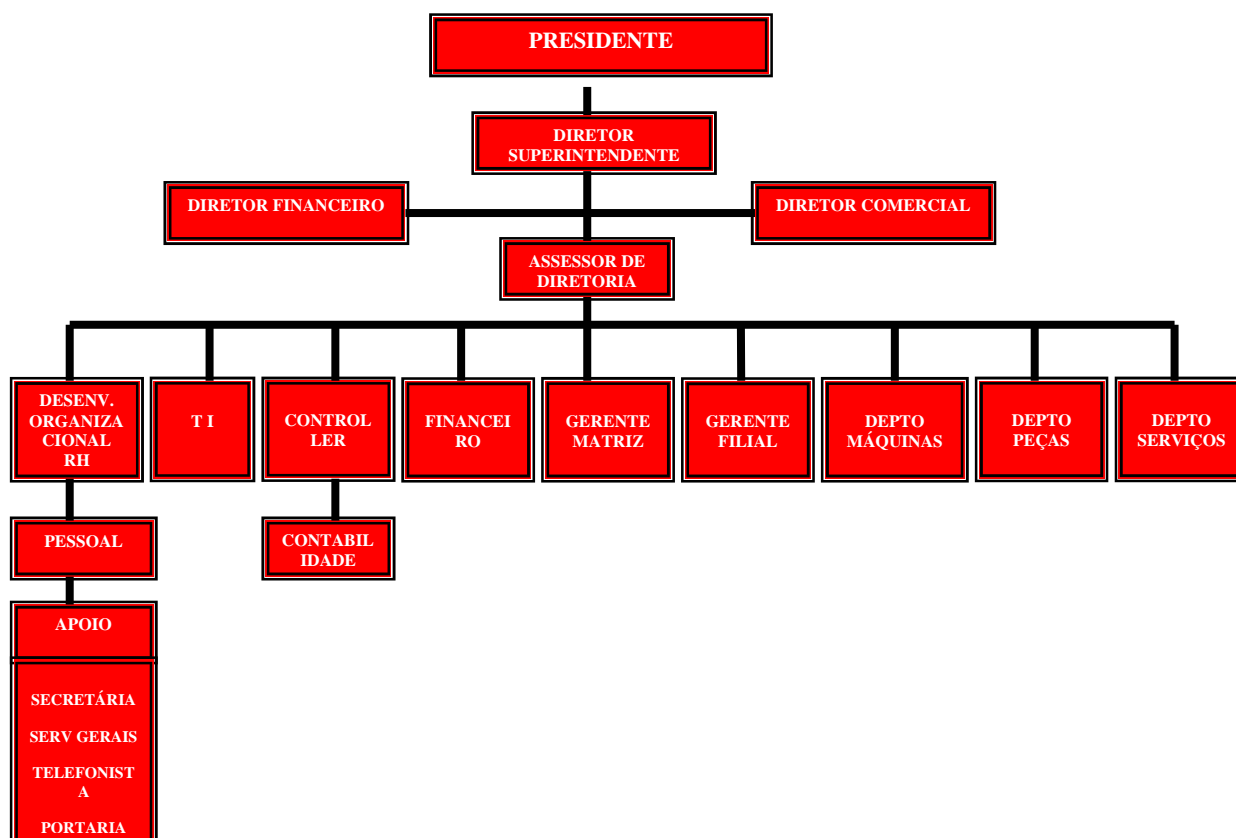
Formação:

- 1) Qual é o papel do gestor nessa organização (responsabilidades, compromissos, atividades...)?
- 2) Quais são as competências necessárias e requeridas pela organização para exercer a função de gestor? (Perfil desejado)
- 3) O que o Sr. pensa sobre Aprendizagem Organizacional e como ela se dá na sua Organização?

## ANEXO 4

	FUNÇÕES	MATRIZ	CRUZ ALTA	TUPANCIRETÃ	IJUI	SÃO BORJA	ITAQUÍ	
Alta Gerência	Presidente	1						
	Diretor	2						
Gerentes de nível médio	Administrador de empresa Junior	1						
	Analista de Tecnologia da Informação	1						
	Assessor de Diretoria	1						
	Chefe de Oficina	1	1	1	1	1		
	Chefe de Peças	1	1		1	1		
	Chefe Financeiro	1						
	Controller	1						
	Coordenador de Vendas	1						
	Coordenador Técnico de Oficina	1						
	Coordenador de Recursos Humanos	1						
	Gerente de Vendas	1						
	Mecânico	5	2	1	1	4		
	Orientador de Projeto	1						
	Piloto	1						
	Vendedor Externo	2	2	2	2	2	1	
	Sub chefe de Oficina	1						
	Gerente			1	1	1	1	
	Supervisor de Vendas e Varejo				1			
	Operacional	Assistente de Serviços Contábeis	1					
		Assistente Financeiro	1					
Assistente Administrativo		2			1			
Assistente de Vendas		1						
Auxiliar Administrativo		6	2	1	1			
Auxiliar de Mecânica		2	2	4	3	5		
Auxiliar de Peças		12	4	2	1	2		
Auxiliar de Vendas		1						
Caixa		1	1	1		1		
Demonstrador Técnico		1						
Encarregado do Depto Financeiro		1						
Encarregado do Depto Pessoal		1						
Menor Aprendiz		2			1			
Montador de Máquinas e Implementos		1						
Recepcionista de Portaria		4						
Secretária Executiva		1						
Serviços Gerais Internos		7	2	1				
Serviços Gerais Externos		1						
Telefonista		1						
Auxiliar de Contabilidade		1						
Auxiliar de Limpeza						1		
	Total	72	18	15	13	18	2	

## ANEXO 5

**ORGANOGRAMA  
FUNCIONAL**

# 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](#)