

Sílvia Sivinski

PROCESSOS FORMATIVOS E SUA POTENCIAL  
CONTRIBUIÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO DA  
APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL: O CASO DE  
UMA INDÚSTRIA DE BIOCOMBUSTÍVEIS

Dissertação apresentada ao Programa de Pós  
Graduação em Educação, da Universidade de  
Passo Fundo, como requisito parcial e final para a  
obtenção do título de Mestre em Educação, sob a  
orientação da Prof<sup>a</sup> Dra. Flávia Eloisa Caimi.

Passo Fundo

2013

Dedico este trabalho à minha mãe  
Maria e à minha filha Luiza, por  
tudo o que representam em minha  
vida e pelo apoio incondicional  
recebido em todos os momentos,  
amo vocês.

## Agradecimentos

Agradeço primeiramente a Deus, pelo dom da vida, porque me proporcionou estar aqui e ter a chance de aprender um pouco mais, pela fé, esperança e perseverança sempre, agradeço, somos eternamente aprendizes.

À minha mãe Maria, pela força, incentivo e fé, em todos os momentos, pela paciência, carinho e atenção.

À minha filha Luiza, por tudo o que representa em minha vida, por me fazer querer ser sempre melhor, obrigada pela paciência e compreensão.

Aos professores do Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade de Passo Fundo, por toda a troca, conhecimentos e exemplos partilhados, foi um privilégio usufruir do seu convívio.

À professora Dra. Flávia Eloísa Caimi, pela amizade, profissionalismo, compreensão, dedicação e conhecimento, meu muito obrigada. Todos precisamos de luzes que se acendem em nossos caminhos e você foi uma delas, com certeza.

Aos professores da banca, Dra. Ângela Beatriz Busato Scheffer, Dr. Altair Alberto Fávero e Dra. Andrea Poletto Oltramari, pelo aconselhamento preciso que me oportunizou melhorias e crescimento, meus sinceros agradecimentos.

À empresa BS BIOS, pela oportunidade cedida, meu reconhecimento e desejo de que esta pesquisa possa auxiliar de alguma forma diante da caminhada trilhada até aqui em relação à aplicação e desenvolvimento de seus processos formativos, agradeço pelo período de convívio e experiências.

Aos funcionários do setor de Recursos Humanos da empresa BS BIOS, pela troca de conhecimentos proporcionada durante este período.

Aos formadores da empresa BS BIOS, pela entrega e confiança depositada, agradeço sinceramente, espero poder contribuir e corresponder ao aprendizado proporcionado.

Aos funcionários e setores da Universidade de Passo Fundo envolvidos neste processo, minha gratidão pela acolhida.

Aos amigos que me ajudaram e incentivaram, meus agradecimentos de coração, espero que encontrem essa reciprocidade sempre que precisarem, da mesma forma que eu a encontrei em vocês.

“Ainda que eu fale as línguas dos homens e dos anjos, se não tiver amor, serei como o bronze que soa, ou como o címbalo que retine.

Ainda que eu tenha o dom de profetizar e conheça todos os mistérios e toda a ciência; ainda que eu tenha tamanha fé ao ponto de transportar montes, se não tiver amor, nada serei”  
Coríntios, 13, 1-2

## RESUMO

A velocidade com que as mudanças se processam no mundo do trabalho, atualmente, exige das empresas uma postura proativa e dinâmica no sentido de se ajustarem com presteza e agilidade aos novos contextos. Os estudos acerca da aprendizagem organizacional têm trazido importantes contribuições para a implementação de estratégias de inovação e mudança, na medida em que apontam o investimento nas pessoas como alternativa para a mobilização de conhecimentos e para o desenvolvimento de novas formas de realizar o trabalho. É importante, assim, que os colaboradores sejam estimulados a empreender atitudes voltadas para o aprendizado constante, para o autodesenvolvimento e para a criatividade. Os programas formativos executados pelas empresas ganham destaque para o atendimento dessas necessidades, pois se constituem o *locus* fundamental onde tais habilidades e competências podem ser despertadas e desenvolvidas. Para as empresas que desejam desenvolver-se em direção a processos orientados à aprendizagem organizacional, é relevante que se privilegiem as competências necessárias às pessoas que integram o seu quadro funcional desde o momento da contratação e que os programas formativos sejam realizados de forma a contemplar as características que devem estar presentes na postura dos colaboradores e das empresas que aprendem. No intuito de investigar se os programas formativos implementados na empresa estudada contribuem para o desenvolvimento de processos orientados à aprendizagem organizacional é que se desenvolveu a presente pesquisa, caracterizada como estudo de caso explanatório. Para isso, travou-se um diálogo com diversos autores da área da Educação e da Administração, como Senge (2006; 2012), Bergamini (2005), Antonello (2005; 2010), Markert (2004), Pozo (2002), Bransford et al. (2007) Nonaka e Takeuchi (1997), dentre outros. No percurso investigativo foram mobilizadas três estratégias de coleta de dados: observação direta, análise documental e realização de entrevistas com quatro formadores da empresa. Os resultados obtidos foram confrontados com a literatura, levando a concluir que os programas formativos oferecidos na empresa estudada contribuem para o desenvolvimento da aprendizagem organizacional, mas que ainda podem ser incluídas novas ações direcionadas a esta perspectiva. Conclui-se, ainda, que as ferramentas de apoio aos programas favorecem o desenvolvimento da aprendizagem organizacional e que a empresa campo do estudo se caracteriza por processos orientados à aprendizagem organizacional, distinguindo-se do conceito de organizações de aprendizagem.

Palavras-chave: Aprendizagem organizacional. Processos formativos. Competências. Treinamento e desenvolvimento.

## ABSTRACT

The speed in which changes are processed on the market world nowadays requires a proactive and dynamic positioning from companies, looking forward to adjusting nimbly to these new contexts. Studies concerning organization learning have brought important contributions to the implementation of strategies of innovation and change, while pointing out the investment in people as an alternative for the mobilization of knowledge and for the development of new ways to perform work. It is important, therefore, that employees develop attitudes facing constant learning, self-development and creativity. The training programs run by companies gain prominence for meeting these needs, because they are fundamental to the locus where these skills and abilities are awakened and developed. For companies willing to develop processes oriented towards organizational learning, it is relevant to prioritize the necessary skills to people within their workforce from the time of hiring, and have training programs conducted in order to cover characteristics that must be present in the posture of the employees and companies that learn. In order to investigate whether the training programs implemented in the company studied contribute to the development of process oriented to organizational learning, characterized as an explanatory case study. For this, a dialogue was performed with several authors in the field of Education and Administration, as Senge (2006; 2012), Bergamini (2005), Antonello (2005; 2010), Markert (2004), Pozo (2002), Nonaka and Takeuchi (1997), among others. In the investigative process, three strategies of data collection were mobilized: direct observation, document analysis and interviews with four trainers from the company. The results were compared with the literature, allowing the conclusion that the training programs developed in the company studied do contribute to the development of organizational learning, but that there are some new actions directed to that perspective to be added yet. It was also concluded that the support tools to the programs favor the development of organizational learning and the company field of study can be characterized as faced to processes oriented to organizational learning, distinguishing itself from the concept of organizations of learning.

Key-words: Organizational learning. Formative Processes. Skills. Training and development.

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ADVB/RS- Associação dos Dirigentes de Marketing e Vendas do Brasil/ Rio Grande do Sul.

APROBIO- Associação de Produtores de Biocombustíveis do Brasil

BIO- Biocombustível

CIEE- Centro de Integração Empresa Escola

CIPA- Comissão Interna de Prevenção de Acidentes

Codepas- Companhia de Desenvolvimento de Passo Fundo

CO2 Bonds- Certificados de Redução de Emissões de Carbono

DO- Desenvolvimento Organizacional

EJA- Educação de Jovens e Adultos

EPI- Equipamento de Proteção Individual

GQT- Gestão da Qualidade Total

GMP + B2- Certificação que atesta o atendimento dos requisitos internacionais relacionados à Segurança Alimentar nas cadeias de produção e comercialização.

GMP + B3- Certificação que atesta o atendimento dos requisitos internacionais relacionados à Segurança Alimentar nas cadeias de produção e comercialização.

ISO- International Organization for Standardization

NR- Norma Regulamentadora

ONU- Organização das Nações Unidas

PDI- Plano de Desenvolvimento Individual

PNPB- Plano Nacional de Produção e Uso do Biodiesel

RH- Recursos Humanos

SAUR- Treinamento tombador- amostrador

SENAI- Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial

SESI- Serviço Social da Indústria

SESMT- Serviço Especializado em Engenharia de Segurança e Medicina do Trabalho

SIPAT- Semana Interna de Prevenção de Acidentes de Trabalho

SMS + Q- Saúde, Medicina, Segurança e Qualidade

TEAL- Treinamento Experiencial ao Ar Livre

TI- Tecnologia da Informação

Ton- Tonelada



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Equipe de profissionais responsáveis pelos programas de formação na empresa .....	113
Quadro 2- Programas de treinamento e desenvolvimento ofertados pela empresa .....	121
Quadro 3- Organização do conteúdo programático do programa Sinergia .....	125
Quadro 4- Categorias, competências e atributos identificados no módulo de Desenvolvimento do Projeto Sinergia .....	130
Quadro 5- Categorias, competências e atributos identificados no Treinamento de Equipamentos de Proteção Individual (EPI's)- NR 6.....	131
Quadro 6- Categorias, competências e atributos identificados na primeira palestra da Semana Interna de Prevenção de Acidentes de Trabalho (SIPAT).....	132
Quadro 7- Categorias, competências e atributos identificados após a observação das palestras realizadas no segundo, terceiro e quarto dias da Semana Interna de Prevenção de Acidentes de Trabalho .....	133
Quadro 8- Categorias, competências e atributos identificados no quinto dia de palestras da Semana Interna de Prevenção de Acidentes de Trabalho (SIPAT).....	135
Quadro 9- Categorias, competências e atributos identificados no Treinamento de Boas Práticas de Fabricação .....	136
Quadro 10- Categorias, competências e atributos identificados no curso de Desinibição, Dicción e Oratória.....	137
Quadro 11- Categorias, características e requisitos exigidos pela empresa para o cargo de formador .....	143
Quadro 12- Documentos internos relativos aos programas formativos, categorias e características obtidas na análise documental .....	144

## SUMÁRIO

<b>APRESENTAÇÃO .....</b>	<b>12</b>
<b>1 DELIMITAÇÕES INTRODUTÓRIAS E DEFINIÇÕES METODOLÓGICAS .....</b>	<b>15</b>
<b>1.1 Construção da Problemática .....</b>	<b>15</b>
<b>1.2 Metodologia da pesquisa .....</b>	<b>21</b>
1.2.1 Aspectos gerais: fases do estudo de caso .....	24
1.2.2 Instituição participante e sujeitos da pesquisa .....	30
<b>2 TRAJETÓRIA, BASES CONCEITUAIS E PERSPECTIVAS DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>33</b>
<b>2.1 Revisão de literatura .....</b>	<b>34</b>
<b>2.2 Fundamentação teórica .....</b>	<b>46</b>
2.2.1 Programas formativos- treinamento e desenvolvimento de pessoas .....	47
2.2.2 Perspectivas futuras de formação nas organizações: a aprendizagem organizacional .....	53
2.2.3 Definições e diferenciações conceituais: Aprendizagem organizacional e Organizações de aprendizagem .....	62
2.2.4 Características da “boa aprendizagem” .....	70
2.2.5 Modelos implementados por empresas estrangeiras .....	80
2.2.6 Características fundamentais para que a aprendizagem organizacional ocorra de forma efetiva.....	90
<b>3 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA FOCO DO ESTUDO- DADOS COLETADOS .....</b>	<b>102</b>
<b>3.1 A empresa .....</b>	<b>102</b>
<b>3.2 Norteadores estratégicos.....</b>	<b>105</b>
<b>3.3 Cenário atual e perspectivas futuras da empresa .....</b>	<b>107</b>
<b>3.4 Estrutura organizacional da empresa .....</b>	<b>109</b>
<b>3.5 Área de Recursos Humanos .....</b>	<b>112</b>
3.5.1 O perfil dos formadores .....	112

<b>3.6</b>	<b>Políticas de treinamento e desenvolvimento de pessoas .....</b>	<b>114</b>
3.6.1	Ferramentas das ações de avaliação de treinamento e desenvolvimento.....	115
<b>3.7</b>	<b>Política de avaliação de desenvolvimento .....</b>	<b>116</b>
<b>3.8</b>	<b>Capacitação, treinamento e conscientização de pessoas para treinamentos obrigatórios .....</b>	<b>117</b>
<b>3.9</b>	<b>Programas formativos .....</b>	<b>120</b>
3.9.1	Programas de treinamento e desenvolvimento de pessoas.....	120
3.9.1.1	Programa Sinergia: Potencializando pessoas e resultados .....	125
3.9.2	Programas e atividades internas diferenciadas.....	127
<b>4</b>	<b>POTENCIALIDADES DOS PROGRAMAS FORMATIVOS PARA A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL: ANÁLISE DOS DADOS DE PESQUISA .....</b>	<b>129</b>
<b>4.1</b>	<b>Análise da observação dos programas formativos.....</b>	<b>130</b>
4.1.1	Análise dos resultados obtidos através observação dos programas formativos.....	138
<b>4.2</b>	<b>Análise documental.....</b>	<b>141</b>
4.2.1	Análise dos documentos internos fornecidos pela empresa.....	142
4.2.2	Observação e análise das três ferramentas de apoio aos programas formativos desenvolvidos pela empresa .....	150
<b>4.3</b>	<b>Análise do material coletado nas entrevistas com os quatro formadores.. .....</b>	<b>157</b>
4.3.1	Análise das respostas dos quatro formadores diante das questões propostas .....	159
4.3.2	Conclusão das análises das entrevistas com os quatro formadores.....	194
	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>200</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>214</b>

## APRESENTAÇÃO

As constantes transformações que as sociedades contemporâneas vêm enfrentando em relação aos processos de aquisição de conhecimentos, principalmente no que se refere às mudanças no mundo do trabalho, desencadeadas desde a década de 1980 até os dias atuais, constituem o cenário central para o desenvolvimento deste estudo dedicado a compreender os processos de aprendizagem organizacional.

As organizações, na tentativa de continuar prosperando em um mercado tão competitivo e turbulento vêm buscando, cada vez mais, o desenvolvimento de uma postura pró-ativa dos colaboradores diante das necessidades do aprendizado constante. No intuito de atingir esse objetivo, são oferecidos muitos programas de treinamento e desenvolvimento de pessoas, os quais precisam ser adequadamente preparados e acompanhados para que os processos de aprendizagem organizacional ocorram de forma efetiva e para que possam contribuir na melhoria do desempenho das empresas e da satisfação dos colaboradores.

De acordo com Pozo (2002, p. 32)

Não é demasiado atrevido afirmar que jamais houve uma época em que tantas pessoas aprendessem tantas coisas distintas ao mesmo tempo, e também tantas pessoas dedicadas a fazer com que outras aprendam. Estamos na *sociedade da aprendizagem*. [...] a demanda de aprendizagens contínuas e massivas é um dos traços que define a cultura de aprendizagem de sociedades como a nossa.

Tratando especificamente da potencial contribuição que a implementação de programas formativos nas organizações podem oferecer para o desenvolvimento da aprendizagem é que se realizará esta pesquisa, com o objetivo de analisar se os processos formativos desenvolvidos na empresa estudada contribuem para o desenvolvimento da aprendizagem organizacional.



Espera-se, além da obtenção de maiores conhecimentos e experiências sobre a aprendizagem organizacional, que este estudo possa fornecer à empresa estudada uma visão mais clara de como ela vem se desenvolvendo diante dos desafios atuais, no que se refere aos processos de treinamento e desenvolvimento de pessoas.

Dessa forma, o texto da dissertação contempla a organização dos achados da pesquisa em quatro capítulos.

No **capítulo 1** é desenvolvido o aparato metodológico que identifica e conceitua as estratégias escolhidas para a consecução da pesquisa. Este capítulo apresenta também a instituição participante em suas linhas gerais, enfatizando o modo como a empresa se desenvolve e se organiza internamente nos dias atuais. Serão também definidos os sujeitos do estudo, constituídos por quatro formadores da empresa, que se encontram distribuídos em setores diversos e são os responsáveis pela elaboração, implementação e acompanhamento dos programas de formação desenvolvidos. Os formadores são devidamente identificados em relação a sua formação, função e setor em que atuam na empresa.

O **capítulo 2** contém a revisão bibliográfica do tema, buscando dialogar com uma produção que discute acerca do desenvolvimento de processos de aprendizagem organizacional. Os autores selecionados se situam nas áreas de Administração e Educação, sendo que busca-se a aproximação das definições a respeito dos processos de aprendizagem, dando ênfase às características que os autores consideram fundamentais para a boa aprendizagem<sup>1</sup>. O capítulo está estruturado de forma a proporcionar o entendimento de aspectos fundamentais para que se possa realizar uma análise comparativa entre os tópicos salientados pelos autores e a realidade encontrada na empresa estudada. Ao final deste capítulo é definido o conjunto das oito categorias essenciais para as empresas que desejam desenvolver-se orientadas para processos de aprendizagem organizacional, que servirá como embasamento e instrumento de análise, diante dos processos de coleta de dados efetuados. O trabalho de pesquisa bibliográfica, bem como as demais etapas da investigação, ocorrem no intuito de condensar subsídios que possam auxiliar na elucidação das perguntas fundamentais da pesquisa.

---

<sup>1</sup> A terminologia “boa aprendizagem” é utilizada por Pozo (2002) para designar pré-requisitos ou condições que o autor apresenta como essenciais para que os processos de aprendizagem ocorram de forma efetiva. Na obra em questão, o autor distingue três características principais para que ocorra a boa aprendizagem, que serão demonstradas no capítulo 2 e servirão de apoio para a realização deste estudo.

O **capítulo 3** apresenta informações sobre a empresa, a área de Recursos Humanos e os programas formativos aplicados atualmente. Sobre a empresa é apresentado seu histórico, norteadores estratégicos, estrutura organizacional, cenário atual e perspectivas futuras. Em relação aos programas formativos aplicados atualmente, é apresentado um quadro geral contendo todos os programas de treinamento e desenvolvimento de pessoas, onde são apresentadas: as características de cada programa, objetivos, aplicação, periodicidade, público alvo a que se destinam e atividades desenvolvidas. Ainda são apresentadas informações obtidas através da análise documental realizada na empresa, a respeito das políticas atuais de treinamento e desenvolvimento de pessoas, bem como, em relação às ferramentas de ações de avaliação de treinamento e desenvolvimento de pessoas. Por fim, são apresentadas três atividades diferenciadas que ocorrem na empresa: o Café com o Presidente, o programa Jovem Aprendiz e a Biblioteca na empresa.

O **capítulo 4** trata de todo o processo de análise dos dados produzidos em campo, resultado da utilização de três estratégias metodológicas: 1) observação direta dos programas; 2) análise documental; 3) entrevistas. Nele é apresentada a análise obtida através da observação dos programas formativos, a análise documental realizada, incluindo os diversos meios e veículos de comunicação eletrônicos utilizados pela empresa, bem como o resultado das entrevistas realizadas com os quatro formadores. Os resultados serão comparados constantemente com as oito categorias definidas nessa pesquisa como essenciais para que a aprendizagem ocorra de forma efetiva nas empresas.

Dessa forma este capítulo demonstra o quão orientados para a aprendizagem organizacional estão os programas formativos desenvolvidos pela empresa, bem como salienta instrumentos de comunicação e estratégias que a empresa já vem utilizando e que servem como sustentação para a existência e efetivação dos programas.

## 1 DELIMITAÇÕES INTRODUTÓRIAS E DEFINIÇÕES METODOLÓGICAS

O presente capítulo está organizado de forma a contemplar os aspectos que motivaram a realização da pesquisa, apresentando as questões fundamentais que constroem a problemática e justificam a busca de todas as informações subsequentes. A seguir, são definidas e justificadas as opções metodológicas e é caracterizada a instituição participante e os sujeitos do estudo.

### 1.1 Construção da problemática

As necessidades que me movem a realizar a pesquisa, buscando conhecer os processos formativos desenvolvidos nas empresas<sup>2</sup> com o objetivo de analisar se estes contribuem para a aprendizagem organizacional, vêm de minha trajetória pessoal e acadêmica. Formada em Administração de Empresas, sempre me identifiquei muito com a área de Recursos Humanos. Após conhecer a dinâmica de diversas empresas em vários segmentos, verifiquei que ainda não havia encontrado um ambiente profissional em que eu pudesse me desenvolver como desejava. Busquei então um novo curso de formação, graduação em Pedagogia, onde consegui visualizar boas possibilidades de encontrar respostas às perguntas que vinha formulando há um bom tempo em relação a como desenvolver e tratar melhor a área de Recursos Humanos das empresas.

Iniciei então minha trajetória como professora de Administração, experiência que tem possibilitado contato com profissionais oriundos de diferentes ambientes empresariais. Através do contato com eles, percebo que são poucas as empresas que valorizam efetivamente seu capital humano, que dão ouvidos aos seus colaboradores, incentivando-os a aprender sempre mais. Paralelamente a este quadro, visualiza-se constantemente os apelos da mídia em relação à oferta de novos cursos formadores, bem como os anúncios das agências recrutadoras ressaltando as necessidades contínuas de que os candidatos

---

<sup>2</sup> Serão utilizados na pesquisa os termos organizações e empresas, sendo que ambos se referem à mesma conceituação proposta por Chiavenato (2004, p. 18) que define uma organização como “entidade social composta de pessoas e de recursos, deliberadamente estruturada e orientada para alcançar um objetivo comum”. Os dois termos serão mantidos devido à variabilidade com que são utilizados pelos autores referenciados.



aprendam sempre mais, de que ampliem e aprofundem saberes, de que desenvolvam espírito de curiosidade e motivação para o aprendizado constante. Esta falta de correspondência entre as tendências de qualificação de recursos humanos e a realidade encontrada nas empresas aguçava ainda mais o desejo de pesquisar sobre o tema.

Ao mesmo tempo em que as mudanças no mundo do trabalho eram sentidas em minha região de atuação, podia-se visualizar este movimento em um horizonte mais amplo, em relação às exigências de um aprendizado contínuo nas empresas e de novas formas de aprender, nos cenários nacional e internacional. A aquisição de novos conhecimentos passou a ser muito valorizada. No Brasil, especialmente a partir dos anos de 1990, os olhares se voltaram de forma importante para os seres humanos, que passaram a ser vistos como os ativos diferenciadores das empresas, ativos que mediante uma sociedade em constante mutação, precisaram se adaptar rapidamente a novos contextos e postos de trabalho. A terminologia capital humano<sup>3</sup> passou a ser utilizada para caracterizar a força de trabalho das empresas. Esse período, marcado pela forte valorização dos saberes, vem sendo denominado como Sociedade do conhecimento ou Sociedade da Informação.

A sociedade do conhecimento é o termo utilizado para definir a passagem das economias industriais para um novo momento onde o conhecimento científico básico e a pesquisa tornaram-se forças propulsoras da economia, gerando novas tecnologias, promovendo oportunidades para inovações e criando novas indústrias. As mulheres tiveram sua participação aumentada no mercado de trabalho. As ideologias políticas decaíram e as forças econômicas e políticas foram dispersadas. Novas formas de administração de organizações foram desenvolvidas, utilizando-se de tecnologia intensiva e enfatizando os recursos humanos. Na sociedade do conhecimento ocorre uma integração global dos conhecimentos e as corporações multinacionais estão criando um mundo sem fronteiras, onde o Estado-Nação está se tornando irrelevante para a economia.(CRAWFORD, 1994, p. 30-31).

A respeito da sociedade do conhecimento Crawford (1994, p. 44) considera

---

<sup>3</sup> Segundo Chiavenato (2008, p. 53), o capital humano é: “[...] o patrimônio inestimável que uma organização pode reunir para alcançar competitividade e sucesso”. Para o autor, o capital humano compõe-se de dois aspectos principais: os talentos da organização, que devem ser “[...] dotados de conhecimentos, habilidades e competências que são constantemente reforçados, atualizados e recompensados” (p. 53) e pelo contexto que é: “[...] o ambiente interno adequado para que os talentos floresçam e cresçam. Sem esse contexto, os talentos murçam ou fenecem” (p. 53). O contexto é formado pela arquitetura organizacional, pela cultura organizacional e pelo estilo de gestão (p. 53).

o único caminho para os trabalhadores da sociedade do conhecimento manterem suas habilidades e conhecimentos e atuarem efetivamente como capital humano é comprometendo-se com um aprendizado contínuo e vitalício, o que afetará todos os trabalhadores, tanto como indivíduos quanto como empregados ou empregadores.

Visando atender a essa demanda criada, novos cursos passaram a ser oferecidos, buscando qualificar um contingente cada vez maior de pessoas, pois novas habilidades são exigidas a todo o momento. Assim, os processos de aprendizagem, que por muitos séculos foram delegados às escolas e universidades, passaram a adentrar o mundo do trabalho. A necessidade de qualificação e de conhecimento é tanta que muitas empresas atualmente desenvolvem seus próprios programas de formação continuada, como as chamadas “universidades corporativas”<sup>4</sup> por exemplo, que são programas “de apoio ao alcance dos objetivos organizacionais, através da criação e gestão dos processos de aprendizagem na organização” (NAJJAR, 2001, p. 174). Em relação às universidades corporativas, o autor afirma

as pessoas estão, portanto, muito sensibilizadas com relação ao nível de educação e o aperfeiçoamento profissional que uma organização pode lhes oferecer. Desta forma, a Universidade Corporativa vem atingir positivamente a estratégia de fidelização de profissionais nas organizações, contribuindo para um processo educacional competente e de conteúdo, bem como abrindo espaço para que esses profissionais possam pensar em uma segunda carreira paralela como

---

<sup>4</sup> Ressalta-se que as universidades corporativas têm como objetivo principal o aperfeiçoamento profissional dos colaboradores e demais envolvidos nos negócios, como fornecedores, clientes e comunidade em geral, mas os programas são desenvolvidos de acordo com as necessidades de cada empresa e não conferem aos participantes certificados de ensino superior. Existem exceções a essa regra e algumas empresas já possuem parcerias com Instituições de nível superior e têm, portanto, seus certificados validados pelo MEC. São muitas as críticas ao termo “universidades corporativas”, devido ao fato de que, de acordo com Célia Regina Otranto em artigo publicado no GT política de Educação Superior, “educação permanente para a universidade acadêmica, principalmente a pública, envolve ampliação da cidadania, crescimento do indivíduo na sociedade, novos horizontes individuais e profissionais, é, pois, uma educação que tem por objetivo o crescimento do individual e não a melhoria da qualificação exigida para uma determinada empresa, de acordo com as exigências do mercado. Em síntese, a educação permanente na universidade acadêmica é vista como uma aprendizagem para a vida toda, enquanto que a da universidade corporativa atende a uma determinada necessidade, em espaço e tempo limitados, ou seja, quando o indivíduo sai (ou é mandado embora) da empresa ou ainda, quando mudam as diretrizes do mercado, aquele conhecimento tende a cair em desuso”.

instrutores em organizações e/ ou Instituições de Ensino (NAJJAR, 2001, p.181-182).

Além das universidades corporativas, grande parte das empresas oferecem cursos, palestras, viagens, participações em fóruns, bem como treinamentos e práticas de desenvolvimento específicas para potencializar determinadas habilidades e capacidades para assumir novas e diversas funções empresariais, como os programas de *coaching* (*aconselhamento*), por exemplo. Essas estratégias são mobilizadas no intuito de promover aprendizagens em seus colaboradores, de modo que se tornem ativos únicos, proporcionando às empresas maior competitividade e posicionamentos distintos no mercado.

Paralelamente às mudanças ocorridas no mundo do trabalho, o contato mais próximo com um aluno que comentava acerca dos resultados promissores obtidos em sua organização e, especialmente, sobre a forma como eram desenvolvidos os programas de formação, treinamento e desenvolvimento de pessoas, suscitou maior interesse em me aprofundar nesse assunto e conhecer melhor a empresa em questão. O interesse foi crescendo também, na medida em que fazia contatos com publicações de livros e revistas especializadas nesta área, as quais apontavam os processos orientados para a aprendizagem organizacional como aspectos que contribuem para que as organizações atuais se sobressaiam diante de seus segmentos de mercado. Algo que sempre despertou meu interesse foi buscar entender como deve agir uma empresa que tenciona proporcionar às pessoas lugares mais agradáveis para se viver e conviver, oportunizando aos colaboradores o autodesenvolvimento, o aprendizado em conjunto e a busca constante pelo aprendizado contínuo.

Entretanto, no esforço de encontrar referenciais teóricos que pudessem ajudar a enriquecer meus conhecimentos sobre o assunto da aprendizagem organizacional, verifiquei que os estudos dedicados a entender o quanto é rico esse universo empresarial de trocas e aprendizados constantes são relativamente recentes. A literatura sobre aprendizagem organizacional começa a se intensificar a partir dos anos de 1980, sendo muito incrementada e ampliada na década de 1990, contando especialmente com produções de origem norte-americana. A esse respeito, Smith e Araújo (2008, p. 29) consideram:

os modelos e a literatura americanos ainda dominam internacionalmente e contêm uma inclinação em favor de aspectos culturais e institucionais norte-americanos, tais como recursos econômicos abundantes, individualismo nos valores culturais e nos padrões de carreira, ênfase na racionalidade e na importância de informação explícita e na aplicação de métodos científicos.

A despeito dessa predominância dos estudos norte-americanos, os autores apontam o trabalho de Ikujiro Nonaka<sup>5</sup>, acerca dos modos de criação e conversão do conhecimento, como destaque no campo da aprendizagem organizacional, situado fora do contexto hegemônico norte-americano: “o trabalho de Nonaka proporciona um exemplo raro de uma contribuição internacional tornar-se aceita na corrente acadêmica dominante dos EUA, e é talvez a exceção que confirma a regra”. (SMITH e ARAÚJO, 2008, p. 29). Nonaka e Takeuchi (1997), apresentam um modelo diferenciado, abordando a dinâmica dos processos de criação e disseminação do conhecimento nas empresas japonesas, mostrando que os profissionais ocidentais

sempre partem da visão da organização como uma máquina para ‘processamento de informações’. Essa visão está profundamente enraizada nas tradições administrativas ocidentais, de Frederic Taylor a Herbert Simon. Trata-se de uma visão do conhecimento como sendo necessariamente ‘explícito’- algo formal e sistemático (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p. 7).

Para os autores, “o conhecimento explícito pode ser expresso em palavras e números, e facilmente comunicado e compartilhado sob a forma de dados brutos, fórmulas científicas, procedimentos codificados ou princípios universais” (p. 7).

Nonaka e Takeuchi (1997) afirmam que as empresas japonesas tratam o conhecimento de forma totalmente diferente, pois “aditem que o conhecimento expresso em palavras e números é apenas a ponta do *iceberg*. Veem o conhecimento como sendo basicamente tácito- algo dificilmente visível e exprimível” (p. 7). Para as empresas japonesas

---

<sup>5</sup> Ikujiro Nonaka é um escritor e consultor de empresas japonesas, que juntamente com Hirotaka Takeuchi, escreveu o livro de repercussão mundial intitulado *Criação do conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação* (1997).

o conhecimento tácito está profundamente enraizado nas ações e experiências de um indivíduo, bem como em suas emoções, valores e ideais. O conhecimento tácito contém uma importante dimensão cognitiva. Consiste em esquemas, modelos mentais, crenças e percepções tão arraigadas que as tomamos como certos (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p. 7).

Além de Nonaka e Takeuchi (1997), o americano Peter Senge (2006) agregou valor à literatura sobre a aprendizagem organizacional, trazendo-nos compreensões que se assemelham muito às dos japoneses, e inclusive é citado por estes em sua obra, uma vez que Senge (2006) desenvolveu um modelo baseado nas cinco disciplinas que considera essenciais para uma organização que aprende e que busca desenvolver um aprendizado constante. Essas disciplinas tratam do desenvolvimento da aprendizagem individual, grupal e organizacional. São elas: 1) pensamento sistêmico; 2) domínio pessoal; 3) modelos mentais; 4) construção de uma visão compartilhada e 5) aprendizagem em equipe.

As perspectivas apresentadas por Nonaka e Takeuchi (1997) e Peter Senge (2006), também encontram correspondência em outros autores como Markert (2004), que apresenta-nos um estudo realizado nas empresas alemãs e traz um panorama do retorno positivo obtido principalmente com o trabalho em grupo e em rede realizado nessas empresas. Verificam-se também, outros autores que vêm pesquisando o tema da aprendizagem organizacional, dentre eles destacam-se: Kolb, Rubin e McIntyre (1990), Fleury e Fleury (1995), Mariotti (1995), Smith, Burgoyne e Araújo (2001), Garvin (2002), Bitencourt (2005), Ruas, Antonello (2005; 2010), dentre outros.

Com o intuito de enriquecer e complementar o trabalho, resolvemos somar às perspectivas administrativas apresentadas pelos autores já citados, a perspectiva educacional, buscando através do diálogo com autores influentes na área da educação, apresentar estudos sobre como ocorrem os processos de aprendizagem humana, salientando as características da boa aprendizagem apresentadas por Pozo (2002) e agregando contribuições advindas das últimas pesquisas realizadas na área da aprendizagem, apresentadas pelos autores americanos Bransford, Brown e Cocking (2007), que agregam subsídios importantes e significativos às contribuições dos demais autores já apresentados. A união das teorias e análises propostas pelos autores das áreas acadêmicas da Administração e da Educação, proporciona o caráter de complementaridade necessária para que possamos compreender o tema da aprendizagem organizacional (sem o objetivo de esgotá-lo, no entanto), dada a impossibilidade de tratá-lo somente através da perspectiva

administrativa e considerando a variabilidade de nuances que incorpora no dia a dia das empresas.

Partindo de tais considerações é que se constrói a pergunta central que caracteriza o problema de pesquisa e, que por sua vez, suscita muitas outras indagações a respeito dos processos de aprendizagem organizacional, levando-nos a buscar responder a seguinte questão primordial: **De que maneira os processos formativos executados na empresa estudada contribuem para o desenvolvimento da aprendizagem organizacional?** Buscar-se-á também responder à seguinte questão subjacente a esta: A empresa investigada caracteriza-se como orientada para o conceito de organizações de aprendizagem ou orienta-se na busca do desenvolvimento de processos de aprendizagem organizacional?

Para responder a esta e a possíveis outras questões que possam emergir no decorrer da pesquisa, orientamo-nos pelos seguintes objetivos:

**Objetivo geral:** Analisar se os processos formativos implementados na empresa organizacional. estudada contribuem potencialmente para o desenvolvimento da aprendizagem

**Objetivos específicos:**

- Conhecer a empresa e os programas formativos que desenvolve atualmente.
- Identificar quem são os formadores responsáveis pelos programas e como ocorre o processo de definição desses programas na organização.
- Cotejar os princípios que caracterizam a aprendizagem humana e a aprendizagem organizacional buscando suas convergências.
- Verificar de que maneira os programas formativos aplicados atualmente podem contribuir para a aprendizagem organizacional.

## **1.2 Metodologia da Pesquisa**

Na busca de responder as questões delimitadas, a próxima fase trata da análise inicial do campo de estudo, momento que se caracteriza, de acordo com Minayo (1994, p. 26), pela **fase exploratória** da pesquisa, entendida como “tempo dedicado a interrogar-nos

preliminarmente sobre o objeto, os pressupostos, as teorias pertinentes, a metodologia apropriada e as questões operacionais para levar a cabo o trabalho de campo”. Nessa fase exploratória verifiquei que eram muitos os programas desenvolvidos na empresa e comecei a delimitação do foco de estudo.

Esta pesquisa é caracterizada como **qualitativa**, pois, de acordo com Minayo (1994, p. 21) “trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis”.

A autora demonstra também as diferenças entre as pesquisas de caráter qualitativo e quantitativo, afirmando que

enquanto cientistas sociais que trabalham com estatística apreendem dos fenômenos apenas a região “visível, ecológica, morfológica e concreta”, a abordagem qualitativa aprofunda-se no mundo dos significados das ações e relações humanas, um lado não perceptível e não captável em equações, médias e estatísticas (MINAYO, 1994, p. 22).

Flick (2009, p. 8) traz elementos para a definição proposta, afirmando que as pesquisas qualitativas visam a “abordar o mundo ‘lá fora’ (e não em contextos especializados de pesquisa, como os laboratórios) e entender, descrever e, às vezes, explicar os fenômenos sociais ‘de dentro’ de diversas maneiras diferentes”. O autor ressalta que na pesquisa qualitativa são analisadas as

experiências de grupos ou indivíduos, relacionadas a práticas (cotidianas ou profissionais), examinando interações e processos de comunicação que se desenvolvem em um determinado ambiente, oportunizando a realização de registros. Na pesquisa qualitativa também são investigados documentos (textos, imagens, filmes ou música) ou traços semelhantes de experiências ou interações. Essas abordagens têm em comum o fato de esmiuçar a forma como as pessoas constroem o mundo à sua volta, o que estão fazendo ou o que lhes está acontecendo em termos que tenham sentido e que ofereçam uma visão rica.

O caráter da pesquisa definido como qualitativo, terá como estratégia o método de estudo de caso, pois, de acordo com Ludke e André (1986, p. 17-18), “quando queremos

estudar algo singular, que tenha um valor em si mesmo, devemos escolher o estudo de caso”. Para as autoras

os estudos de caso enfatizam a interpretação em contexto e buscam retratar a realidade de forma completa e profunda, considerando a quantidade múltipla de dimensões e de interrelações entre elas. Ainda, usam uma variedade de fontes de informação, sendo que cada contexto oferecerá diferentes formas de coletas de dados, de acordo com suas especificidades. Os estudos de caso também permitem a experiência vicária, o que proporciona o aprendizado através da experiência de outras pessoas e as generalizações naturalísticas, que ocorrem em função do conhecimento experiencial do sujeito, no momento em que este tenta associar dados encontrados no estudo com dados que são frutos das suas experiências pessoais.

As autoras consideram, ainda, que o estudo de caso qualitativo “é o que se desenvolve numa situação natural, é rico em dados descritivos, tem um plano aberto e flexível e focaliza a realidade de forma complexa e contextualizada” (LUDKE e ANDRE, 1986, p.18).

Yin (2001) colabora para a definição do método acrescentando que “o estudo de caso é a estratégia escolhida ao se examinarem acontecimentos contemporâneos, mas quando não se podem manipular comportamentos relevantes” (p. 27). Para o autor, o poder diferenciador dos estudos de caso em relação às pesquisas históricas, por exemplo, está na “sua capacidade de lidar com uma ampla variedade de evidências: documentos, artefatos, entrevistas e observações, além do que pode estar disponível no estudo histórico convencional” (YIN, 2001, p. 27).

Diante das definições apontadas pelos autores e considerando as características singulares do contexto a ser analisado, sobretudo a diversa variedade de instrumentos de coleta de dados que serão utilizados na busca de responder as questões propostas, fica caracterizado o método de **estudo de caso** como mais adequado para a realização desta pesquisa. Salienta-se também que os estudos de casos permitem aos leitores a visualização de vários aspectos a respeito da realidade estudada e de diversos pontos de vista diante de uma mesma situação e que podem ser utilizados como comparativos em outras situações similares, conferindo a possibilidade de associá-los a outros estudos e contextos onde se possam experiências diferentes.



### 1.2.1 Aspectos gerais: fases do estudo de caso

Yin (2001, p. 24) aponta as diferentes abordagens que podem ser utilizadas na pesquisa do tipo estudo de caso, afirmando que “os estudos de caso estão muito longe de serem apenas uma estratégia exploratória”. Para o autor, os estudos de caso podem ser classificados como: exploratórios, descritivos e explanatórios, sendo que o caráter explanatório permite que se utilize a explanação feita no caso único em outras situações, isso confere à pesquisa um caráter de utilidade mais amplo do que o encontrado nos estudos exploratórios.

Dessa forma, além do caráter qualitativo e da estratégia de estudo de caso já delimitados, entende-se que a abordagem utilizada nessa pesquisa é de caráter **explanatório** devido ao fato de que as conclusões originadas poderão contribuir para que novos estudos e interpretações possam ser realizados, comparando-as a outros contextos e organizações interessadas em investigar o tema relacionado aos processos de aprendizagem organizacional.

Após as definições estratégicas da pesquisa, a próxima etapa caracterizou-se pela fase de trabalho de campo, definida por Minayo (1994, p. 26) como:

recorte empírico da construção teórica elaborada no momento. Esta etapa combina entrevistas, observações, levantamentos de material documental, bibliográfico, institucional, etc. Ela realiza um momento relacional e prático de fundamental importância exploratória, de confirmação ou refutação de hipóteses e construção de teorias.

Buscando as respostas que ajudariam a definir quais seriam as técnicas de coleta de dados mais apropriadas para a pesquisa, iniciei meus contatos na empresa conhecendo os profissionais responsáveis pelo setor de Recursos Humanos. Devido às características da pesquisa que visa identificar se os programas formativos desenvolvidos na empresa contribuem para a aprendizagem organizacional, estabeleci a meta de me fazer presente nos momentos que envolviam os programas de treinamento e desenvolvimento de pessoas. Dessa forma, a técnica definida para a realização desse acompanhamento foi a de **observação direta**, o que proporcionaria um contato muito próximo com o contexto estudado, pois de acordo com Yin (2001), os “pontos fortes da técnica de observação direta

se referem ao fato de que ela permite a observação dos acontecimentos em tempo real e permite o contato com o contexto do evento” (p. 118).

Nesse sentido foi entregue um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido<sup>6</sup> ao diretor da empresa e posteriormente aos quatro formadores que responderam à entrevista.

Ainda é importante esclarecer que, segundo Yin (2001, p. 115), “as observações podem variar de atividades formais a atividades informais de coleta de dados”. Nesse caso, entende-se que as observações são de caráter formal, devido à intencionalidade já planejada e anteriormente acordada com a empresa.

Em relação à definição dos programas observados na empresa salienta-se que devido à diversidade de projetos existentes, incluindo os de caráter obrigatório, que se fazem necessários pelas características da empresa, uma indústria, e que obedece a regulamentações legais, serão escolhidos os programas adotando-se como caráter de exclusão aqueles que privilegiam apenas habilidades técnicas, como o treinamento de Trabalho em Altura (NR 35), por exemplo. Dessa forma, os momentos de observação ocorrerão naqueles programas que privilegiam, além de aspectos técnicos, o desenvolvimento de habilidades sociais, cognitivas e humanas. Segundo Triviños (1987, p. 153), “esse processo de escolha dos dias e jornadas de trabalho é o que se denomina *amostragem de tempo*”.

O instrumento utilizado para registrar todas as impressões advindas desses momentos de observação foi definido como o **diário de campo**, onde são registrados os acontecimentos relativos a cada momento de observação e impressões pessoais em relação a tudo o que ocorrer. De acordo com Triviños (1987, p. 155), “as anotações de campo devem registrar as reflexões do investigador que surjam em face da observação dos fenômenos”. As anotações de campo podem ser de origem descritiva ou reflexiva. Nessa pesquisa utilizamos a análise descritiva e reflexiva, pois, segundo o autor, “a exatidão das descrições dos fenômenos sociais é um requisito essencial da pesquisa qualitativa, como

---

<sup>6</sup> Os referidos termos encontram-se nos anexos desta dissertação. Nos termos, foi dada ampla liberdade ao diretor da empresa e aos demais colaboradores (as) em relação ao esclarecimento de todas as dúvidas que pudessem surgir no transcorrer da pesquisa. Foi garantida também a preservação das identidades dos envolvidos e a utilização do material extraído das observações e demais fases do processo de coleta de dados somente para fins da pesquisa. Foram também disponibilizados todos os meios de contato com a pesquisadora para que, se em algum momento houvesse algum desconforto ou dúvida por parte dos (as) entrevistados (as), tivessem acesso direto e tranquilo à pesquisadora.

primeiro passo para avançar na explicação e compreensão da totalidade do fenômeno em seu contexto, dinamismo e relações” (TRIVIÑOS, 1987, p. 155).

O caráter reflexivo se dá na busca de refletir e analisar se os contextos observados fornecem-nos subsídios que possam nos aproximar das oito categorias definidas como essenciais para que se possam classificar os programas formativos como estratégias potenciais contribuintes para a aprendizagem organizacional, a saber: 1) Trabalho em grupo e em rede; 2) Integração de conhecimentos em âmbito individual, organizacional e interorganizacional; 3) Aprender a aprender; 4) O aprendizado deve produzir mudanças duradouras; 5) Mudanças duradouras que possam ser transferidas para novas situações; 6) A prática deve adequar-se ao que se tem de aprender; 7) Reflexividade sobre seu próprio aprendizado (metacognição); 8) Pensamento Sistêmico. Dessa forma, as observações são transcritas para os diários de campo que relatam o que a pesquisadora está visualizando e ouvindo da forma mais imparcial possível, fazendo suas reflexões e inferências quando as características do contexto lhe revelam aspectos que possam contribuir para a pesquisa. O caráter reflexivo será privilegiado nas análises realizadas buscando associar as observações registradas às oito categorias definidas como essenciais para a aprendizagem organizacional. Esses resultados podem ser visualizados no capítulo 5.

Paralelamente aos momentos de observação, verifiquei a necessidade de realizar uma análise documental, que segundo Yin (2001, p. 107), é feita “no intuito de corroborar e valorizar as evidências vindas de outras fontes”. Para o autor, o pesquisador deve manter-se atento às informações contidas em documentos, buscando aproximá-las do conjunto das evidências coletadas através das outras técnicas apontadas no estudo (p. 108). O autor também ressalta que a análise dos documentos pode apontar tópicos específicos ainda não demonstrados pelo uso de outras técnicas, que precisam ser aprofundados, sendo que “é possível se fazer inferências através de documentos. Por exemplo, ao observar a lista de distribuição de um documento específico, você pode encontrar novas questões sobre comunicações e redes de contato dentro de uma organização” (YIN, 2009, p. 109).

A **análise documental** se dará, portanto, pelo contato com documentos administrativos internos relacionados a registros da estrutura da empresa e ao setor de Recursos Humanos, onde serão analisadas as políticas da empresa relacionadas aos processos de treinamento e desenvolvimento de pessoas, com o intuito de conhecer melhor a organização da empresa neste sentido. São analisados também os resultados apresentados

pela pesquisa de clima organizacional 2012<sup>7</sup>, que apontam a percepção dos 240 colaboradores da empresa a respeito de alguns aspectos relacionados à aplicabilidade dos programas formativos. Outro corpus documental analisado pelo período de um ano, de maio de 2012 a abril de 2013, é um boletim interno utilizado para a comunicação com todos os colaboradores da empresa, cuja periodicidade se dá em intervalos que variam de dez a quinze dias. Este boletim contém informações gerais a respeito dos programas de treinamento e desenvolvimento a serem aplicados e das práticas e atividades diversificadas oferecidas pela empresa. Também se faz o acompanhamento do *site* da empresa, onde são registrados os últimos acontecimentos e informações importantes acerca do posicionamento da empresa diante do mercado.

Após a definição do uso das técnicas de observação direta e análise documental, era necessária a escolha de uma conduta metodológica que proporcionasse um contato maior com os quatro formadores responsáveis pela definição e aplicação dos programas de treinamento e desenvolvimento de pessoas. Depois de ter acesso, através de contatos informais, a uma das formadoras, verifiquei que o quadro do grupo de líderes da empresa é constituído por cerca de trinta profissionais de diferentes setores. Decidi então, que seria mais proveitoso, que atingiria meus objetivos de maneira bem mais assertiva, se realizasse as entrevistas apenas com os profissionais responsáveis pela definição, aplicação e acompanhamento dos programas de formação. Assim o universo para aplicação das entrevistas foi definido, sendo composto pelo grupo dos **quatro formadores** responsáveis pelos programas. É importante lembrar que dentre esses quatro formadores, dois ocupam cargos no setor de Recursos Humanos da empresa e dois estão distribuídos em setores diversos. Será apresentada no item 1.2.2 o quadro demonstrativo do perfil desses quatro formadores.

Em relação à modalidade de **entrevista** aplicada junto aos formadores, Mazzotti e Gewandsznajder (1998, p. 168), afirmam que “por sua natureza interativa, a entrevista

---

<sup>7</sup> A pesquisa de clima organizacional é realizada anualmente pela empresa e contempla vários aspectos relacionados ao clima organizacional, como: trabalho em equipe, às condições e materiais/equipamentos disponibilizados para a realização das atividades, aos programas formativos desenvolvidos, aos processos de comunicação interna e em relação ao desenvolvimento e aprendizado dos colaboradores. A pesquisa de clima organizacional 2012 foi aplicada aos 240 colaboradores da empresa (número que já foi alterado em 2013). Para fins de contribuição com a realização do presente estudo, serão utilizados os resultados da pesquisa de clima organizacional 2012 relacionados a questões específicas sobre a aprendizagem organizacional e os programas formativos desenvolvidos atualmente pela empresa. Esses dados encontram-se explicitados no capítulo 4 desta dissertação.

permite tratar de temas complexos, que dificilmente poderiam ser investigados adequadamente através de questionários, explorando-os com profundidade”. Considerando também de extrema importância a característica da profundidade atribuída à entrevista, é que se definiu pela realização da modalidade semiestruturada no intuito de que ocorra uma liberdade maior do entrevistado e também do entrevistador para, durante o processo, se aprofundar em tópicos que julgarem mais interessantes e que por esse motivo, poderão contribuir de forma mais significativa para o alcance dos objetivos da entrevista.

O objetivo principal das entrevistas converge para a busca de identificar a presença das oito categorias essenciais para as empresas que desejam desenvolver-se orientadas para processos de aprendizagem organizacional, diante das respostas dos formadores à dez questões relacionadas às oito categorias essenciais. As questões buscaram identificar: de onde vêm as motivações para a realização dos programas formativos; como ocorre a comunicação entre os setores e entre os colaboradores para que possam interagir e compartilhar conhecimentos; como a empresa acompanha as mudanças que ocorrem no ambiente externo e se os colaboradores participam e acompanham essas mudanças; como são definidas as propostas para os programas de treinamento e desenvolvimento; como é acompanhado o aprendizado dos colaboradores durante e após o desenvolvimento dos programas. Ainda buscar-se-á descobrir se os programas formativos proporcionam condições para que os colaboradores reflitam sobre seu aprendizado. A relação das dez questões utilizadas nas entrevistas, bem como a identificação às categorias a que se referem, encontram-se no capítulo 4, no item 4.3- Análise do material coletado nas entrevistas com os quatro formadores.

Após a realização das observações, da coleta documental e da realização das entrevistas, parti então para a fase de análise e tratamento do material recolhido que, para Minayo (1994, p. 26), nos “conduz à teorização sobre os dados, produzindo o confronto entre a abordagem teórica anterior e o que a investigação de campo aporta de singular como contribuição”. No intuito de facilitar a compreensão das análises realizadas, é utilizada a técnica de codificação para que as respostas dos entrevistados possam ser agrupadas em categorias, de acordo com a similaridade do que for identificado. Para Gibbs (2009, p. 64), “na análise você necessita se afastar das descrições, principalmente com os termos dos entrevistados, e passar para um nível mais categórico, analítico e teórico de codificação”. Em relação à evolução das análises categorizadas, Gibbs (2009, p. 64-66) aponta que podem ser desenvolvidos também os códigos analíticos. Segundo o autor, os

códigos analíticos sugerem uma compreensão mais profunda em relação ao resultado de uma entrevista, não se constituem apenas de uma descrição do que foi dito pelos respondentes (p. 64-66). Nesse sentido “a forma como você desenvolve esses códigos temáticos e em quais deles você se concentra dependerá do objetivo da pesquisa” (GIBBS, 2009, p. 66). A análise será realizada buscando uma codificação baseada em conceitos que, segundo o autor são definidos através da elaboração de

uma lista de ideias temáticas fundamentais, que podem ser retiradas da literatura e de pesquisas prévias, mas também geradas pela leitura de, pelo menos, algumas das transcrições e outros documentos, como notas de campo, grupos focais e documentos impressos (GIBBS, 2009, p. 67).

Salienta-se que o uso de códigos analíticos e a utilização da análise baseada em conceitos dependem principalmente dos resultados obtidos com a realização das entrevistas, bem como da análise de todo o material documental, do acompanhamento do boletim interno e do *site* da empresa e das observações realizadas nos programas formativos, no intuito de aproximar o conjunto de características identificadas como essenciais para a aprendizagem organizacional, dos resultados obtidos. O método utilizado para a aproximação dos achados no trabalho de campo da pesquisa com as características definidas pelos autores será o de comparação constante, definido por Gibbs (2009, p. 72) como fundamental para que se estabeleçam “contrastes que podem ser construídos para ajudar a entender o que pode estar por trás do texto superficial. A ideia por trás desses contrastes ou comparações é tentar trazer à tona aquilo que é distintivo em relação ao texto e seu conteúdo”.

Além da codificação baseada em conceitos, poderá ser utilizada também a codificação baseada em dados, na medida em que surgir a necessidade de analisar elementos buscando “retirar dos dados o que de fato significam, e não impor uma interpretação com base em teorias preexistentes” (GIBBS, 2009, p. 68).

Após a realização desta etapa que será descrita no capítulo 4, espera-se reunir elementos para tratar da questão fundamental deste estudo, já apresentada no item 1.2 denominado de Construção da Problemática, aqui reproduzida: **De que maneira os**

**processos formativos executados na empresa estudada contribuem, potencialmente, para o desenvolvimento da aprendizagem organizacional?**

Sendo afirmativa a resposta, busca-se identificar de que maneira os programas formativos favorecem o desenvolvimento da aprendizagem organizacional.

A seguir será apresentada brevemente a instituição participante e o perfil dos quatro formadores que constituem os sujeitos da pesquisa.

### **1.2.2 Instituição participante e sujeitos da pesquisa**

A empresa pesquisada será a BS BIOS, produtora de biodiesel. Sua escolha deve-se ao fato de ser uma empresa jovem, com sete anos de existência e que apresentou resultados expressivos desde sua fundação, tornando-se referencial para as demais empresas do ramo e projetando a cidade de Passo Fundo diante do cenário nacional. A proximidade com um aluno (atual presidente) ligado a esta empresa suscitou meu interesse em descobrir como são realizados os programas formativos da empresa e, em que medida contribuem para o desenvolvimento da aprendizagem organizacional. Por se tratar de uma organização industrial, que obteve rápido crescimento desde sua fundação, maior ainda é meu interesse em entender como são desenvolvidos estes programas e verificar qual sua relação com processos de aprendizagem organizacional.

A empresa possui uma planta localizada estrategicamente em Passo Fundo/RS. A cidade foi escolhida devido à proximidade da produção de soja e canola, que são suas principais fontes de matéria-prima. A empresa iniciou suas atividades na unidade de Passo Fundo no dia 12 de junho de 2007. Existe também uma unidade da empresa na cidade de Marialva no Paraná.

A empresa, nos anos de 2012/2013, se caracteriza por ser a maior produtora de biodiesel do Brasil, ao produzir aproximadamente 300 milhões de litros de biodiesel/ano. No ano de 2012, quando este estudo foi iniciado, a empresa na unidade de Passo Fundo contava com um quadro de 240 colaboradores, portanto, esse será o número considerado para efeitos da pesquisa. De lá para cá, devido às mudanças que ocorreram no período, a empresa reestruturou seu quadro, que hoje é formado por 285 colaboradores na unidade

Passo Fundo, 130 colaboradores na unidade de Marialva e 155 colaboradores distribuídos nas unidades de originação.

Em fevereiro de 2013 então, a empresa adquiriu quatorze unidades que pertenciam à Adubos Coxilha no norte do Estado do Rio Grande do Sul. De acordo com o diretor presidente da empresa, com a aquisição destas quatorze novas unidades, a BS BIOS espera aproximar-se ainda mais dos agricultores. De acordo com matéria<sup>8</sup> veiculada no *site* da empresa, a BS BIOS amplia sua gama de culturas, além de soja e da canola, também receberá milho, trigo e cevada, atingindo assim a aproximadamente 10 mil agricultores familiares, com capacidade estática de recebimento de 430 mil ton de grãos. A empresa ainda irá fazer a produção de sementes de cevada, trigo e soja na unidade de Lagoa Vermelha.

A BS BIOS desenvolve vários programas de treinamento e desenvolvimento de pessoas, sendo que esses são divididos entre os treinamentos obrigatórios e os demais programas que são realizados de acordo com as necessidades da empresa. Os programas de treinamento e desenvolvimento de pessoas são organizados em forma de planejamento anual, sempre nos meses de novembro e dezembro, de acordo com as necessidades da empresa, e necessidades identificadas durante o transcorrer do ano anterior. A empresa também conta com o apoio de consultorias e instrutores externos, contratados conforme a demanda.

Os sujeitos selecionados para participar da pesquisa são os quatro formadores da empresa, sendo que dois dentre esses fazem parte do setor de Recursos Humanos. Os formadores são os responsáveis pela definição e aplicação de programas de treinamento e desenvolvimento de pessoas na empresa. As demais informações sobre o perfil dos formadores, o setor de Recursos Humanos, o quadro dos programas formativos desenvolvidos atualmente pela empresa, bem como as demais informações sobre a caracterização da empresa, são encontradas no capítulo 3 dessa dissertação.

Diante das definições metodológicas apresentadas neste capítulo, parte-se para a fase de revisão bibliográfica do tema que permitirá uma aproximação em relação aos trabalhos de pesquisa desenvolvidos na área de aprendizagem organizacional atualmente, bem como em relação aos conceitos e definições trazidos pelos autores da área da Administração e da Educação. Estas duas áreas distintas serão exploradas considerando o

---

<sup>8</sup> Matéria disponível no link: <http://www.bsbios.com/noticias/bsbios-adquire-14-unidades-que-pertenciam-adubos-coxilha/#.UdBrMNLVC8A> Acesso em: 30/07/2013.



fato de que, apesar das características que as diferenciam, possuem pontos convergentes que contribuem para a definição de novas teorias no campo da aprendizagem organizacional.

## **2 TRAJETÓRIA, BASES CONCEITUAIS E PERSPECTIVAS DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL**

Neste capítulo será apresentada a revisão bibliográfica, dividida em duas seções principais, a saber: 1) revisão de literatura; 2) referencial teórico. Na primeira, procuraremos dialogar com autores e trabalhos desenvolvidos atualmente e que tratam de forma próxima ao tema que caracteriza essa dissertação. Na revisão de literatura, será possível notar a evolução do pensamento administrativo em direção à valorização do ser humano como um ativo extremamente valioso para as empresas. Pode-se compreender que, através das evoluções provocadas pela globalização e pelo advento da internet que marcaram as duas últimas décadas do século XX, o ser humano emerge das mudanças e desafios como um elemento fundamental e insubstituível para o sucesso das organizações. A atual era do conhecimento suscita novas formas de aprendizado. As organizações constituem-se de ambientes onde a criatividade, o conhecimento e as novas formas de aprender devem ser continuamente desenvolvidas para que se sustentem os diferenciais de mercado.

Na segunda seção se apresentará a discussão do referencial teórico, abordando os principais conceitos e categorias que auxiliam no aprofundamento do tema. Serão demonstrados alguns elementos constitutivos, diferenciações e conceitos relevantes sobre a aprendizagem organizacional. Será dada ênfase também às três características fundamentais da boa aprendizagem, apresentadas por Pozo (2002). Em seguida, será apresentada a realidade de empresas estrangeiras que já atuam direcionadas para a aprendizagem organizacional. Por fim será feita uma compilação baseada nos elementos similares apontados pelos autores e serão definidas as categorias que servirão de base para a análise dos resultados obtidos no período de observação e contato com a empresa estudada.

### **2.1 Revisão de literatura**

O processo de evolução da literatura administrativa nos mostra uma crescente busca pela valorização dos seres humanos no ambiente de trabalho, juntamente com o desafio de

encontrar métodos cada vez mais eficientes de desenvolver as atividades empresariais, fazendo melhor uso dos recursos físicos e tecnológicos e dos potenciais humanos, sempre objetivando encontrar uma vantagem competitiva que leve e mantenha as organizações em condições lucrativas e em posição de destaque diante de seus concorrentes.

Numa breve reconstrução da evolução do pensamento administrativo, encontramos pensadores como Taylor e Fayol<sup>9</sup> que, no início do século XX, protagonizaram os primeiros estudos de sistematização dos modos de realização do trabalho humano nas organizações. De acordo com Faria (1996, p. 19), para Taylor, “Organização e Administração deveriam ser estudadas e tratadas cientificamente”. Dessa forma, os primeiros estudos realizados no chão das fábricas foram realizados por Taylor e deram origem ao livro *Princípios de Administração Científica* publicado em 1911 (FARIA, 1996, p. 18). Taylor realizou a “análise dos tempos e movimentos, tratou do estabelecimento de padrões precisos de execução, do treinamento do operário, da especialização do pessoal e da criação do planejamento” (FARIA, 1996, p. 19). O conceito operante nesta época era o de *homo economicus* e, de acordo com Faria (1996, p. 21), “segundo este conceito, toda pessoa é influenciada por recompensas salariais, econômicas e materiais. O homem trabalha não porque goste, mas sim, pela necessidade de satisfazer suas vontades”.

Essa visão trazida por Taylor foi muito criticada, sendo chamada de “visão microscópica do homem”. O ser humano era visto nessa época apenas como mais uma engrenagem acessória às máquinas (FARIA, 1996, p. 25). Segundo Faria (1996), Taylor “abordou apenas os aspectos formais das organizações, omitindo a organização informal e os aspectos humanos, ignorando a vida social interna, as interações, etc” (p. 25). Outro aspecto também característico da teoria científica de Taylor é de que sua abordagem é vista como de sistema fechado, ou seja, “tratou apenas dos problemas internos, esquecendo a existência de influências externas, o meio ambiente em que está situada a empresa, o sistema em vigor, enfim, esquecendo o mundo exterior” (FARIA, 1996, p. 25).

---

<sup>9</sup> Taylor foi o precursor da Teoria Científica, realizou os primeiros estudos administrativos procurando racionalizar os processos de execução das atividades nas indústrias. De acordo com Robbins (2000) “Taylor acreditava que aquilo que o trabalhador produzia representava apenas um terço de suas possibilidades” (p. 489). De acordo com o autor, Taylor passou mais de duas décadas buscando encontrar melhores maneiras de realizar cada trabalho. Na mesma época, por volta dos anos 1910, Henry Fayol desenvolvia seus estudos na Europa. “Fayol descreveu a prática da administração, como algo distinto de contabilidade, finanças, produção, distribuição e outras atividades empresariais típicas. [...] passou a estabelecer 14 princípios de administração- verdades fundamentais ou universais- que poderiam ser ensinados nas escolas e universidades” (ROBBINS, 2000, p. 491).

De forma concomitante aos estudos realizados por Taylor nos Estados Unidos, Henry Fayol desenvolveu a teoria clássica na França, em 1916. Os estudos empreendidos por Fayol ofereceram modelos que explicavam e contextualizavam a estrutura organizacional, dividindo as empresas em diversos setores e criando as quatro funções administrativas para auxiliar o desempenho dos setores e da empresa como um todo, que são: planejamento, organização, direção e controle. A teoria clássica de Fayol também sofreu críticas por possuir uma “abordagem simplificada, pois enfocou a organização formal, esquecendo os aspectos psicológicos e sociais” (FARIA, 1996, p. 38). Outro aspecto marcante desta abordagem se deve ao fato de que Fayol, “da mesma forma que Taylor, tratou a empresa como se ela estivesse num sistema fechado, composto de poucas variáveis, esquecendo o mundo exterior e suas influências” (FARIA, 1996, p. 39).

Em seguida, os estudos realizados por Elton Mayo, por volta de 1930, lançaram os primeiros olhares e descobertas sobre a importância da valorização dos seres humanos no ambiente de trabalho. Os experimentos aplicados na fábrica de *Hawthorne da Western Electric Company*, em Chicago, permitiram concluir, segundo Faria (1996, p. 49-50) que os seres humanos produzem mais e melhor quando se sentem parte de um grupo. Segundo o autor

a empresa passou a ser visualizada como uma organização social composta de diversos grupos informais, cuja estrutura nem sempre coincide com a organização formal da empresa; os grupos informais definem suas regras de comportamento, suas formas de recompensas e punições, seus objetivos, sua escala de valores sociais, suas crenças.

Como decorrência da Teoria das Relações Humanas foram desenvolvidos então os estudos sobre organização informal, sobre liderança e teorias de liderança e sobre a importância dos processos de comunicação nas organizações. Nesta época é desenvolvido o conceito do *homem social*. De acordo com Maximiano (1997, p. 153) concluiu-se que

O sistema social tem tanta ou mais influência sobre o desempenho da organização do que seu sistema técnico, formado pelas máquinas, métodos de trabalho, tecnologia, estrutura organizacional, normas e procedimentos. Portanto, no centro do processo administrativo está o ser humano e não o sistema técnico.

De forma paralela aos estudos desenvolvidos no início do séc. XX, em relação à gestão e administração das empresas, na Europa e nos Estados Unidos, que viam nos trabalhadores apenas uma ferramenta a mais na busca da máxima produtividade, na esfera educacional, de acordo com Bransford, Brown e Cocking (2007, p 20-21), os alunos eram treinados de forma repetitiva, sem a ênfase no pensamento crítico, que por sua vez, não era exigido dos trabalhadores nas fábricas, pois

a educação focalizava a aquisição de habilidades de letramento: leitura, escrita e cálculos básicos. Para os sistemas educacionais, a regra geral não era treinar as pessoas para pensar e ler criticamente, para se expressar com clareza e de modo convincente, para solucionar problemas complexos de ciências e matemática.

No final da década de 1940, a Teoria Comportamentalista ou Behaviorista trouxe uma nova roupagem à teoria das Relações Humanas. De acordo com Maximiano (1997, p. 208-210) foram realizados estudos sobre o condicionamento operante, o reforço positivo e a punição. Abraham Maslow tratou seus estudos acerca da motivação humana, através do estudo sobre a “hierarquia das necessidades”, divulgado em 1943. A preocupação com os fatores motivacionais aumentou muito, pois de acordo com Robbins (2000, p. 172)

em alguns trabalhos, as “deseconomias” humanas advindas da especialização- como monotonia, fadiga, tensão, baixa produtividade, baixa qualidade, maior absenteísmo e maior rotatividade- chegaram a tal ponto que passaram a ser maiores que suas vantagens econômicas.

Para Bransford, Brown e Cocking (2007, p. 24) houve um esforço no entendimento do ser humano como um todo, pois

na década de 1950, a complexidade de compreender os seres humanos e seus ambientes ficou cada vez mais evidente, e um novo campo emergiu, a ciência cognitiva. Desde o início a ciência cognitiva abordou a aprendizagem de uma perspectiva multidisciplinar, incluindo a antropologia, a linguística, a filosofia, a psicologia do desenvolvimento, a ciência da computação, a neurociência e diversos ramos da psicologia.

De forma concomitante, os estudos na esfera administrativa também preocupavam-se com aspectos intangíveis de satisfação e motivação das pessoas para o trabalho. De acordo com Nogueira (2007), ganharam destaque nessa época os estudos desenvolvidos por Frederic Herzberg, afirmando que o comportamento humano no trabalho seria orientado por dois grupos de fatores: os higiênicos ou extrínsecos e os motivacionais ou intrínsecos e, os estudos desenvolvidos por Douglas McGregor através das teorias X e Y, que abordam os seres humanos sob duas concepções diferentes: a teoria X parte do pressuposto de que as pessoas são preguiçosas e veem o trabalho como um mal necessário para ganhar dinheiro. Já a teoria Y enxerga o homem como naturalmente propenso para o trabalho (p. 137).

Foram desenvolvidos também estudos sobre as teorias de liderança entre os anos de 1940 e 1960 (NOGUEIRA, 2007, p. 146-147). Nesta época, as empresas já estavam imersas em um cenário diferente daquele que se apresentara no início do séc. XX. Sob a influência também da teoria Estruturalista, que surgiu por volta dos anos 1950 apareceram as primeiras considerações sobre a importância da sinergia<sup>10</sup> entre os setores de uma empresa. O conceito de *homem organizacional* emergiu como a “pessoa que desempenha diferentes papéis em várias organizações” (CHIAVENATO, 2004, p. 237). Existe uma série de características que deveriam compor o perfil do homem organizacional, são elas: flexibilidade; tolerância às frustrações; capacidade de adiar recompensas e permanente desejo de realização.

Fazendo uma análise deste período, percebe-se que, embora, os estudos acadêmicos apontassem necessidades de mudanças na forma como os seres humanos eram concebidos nos ambientes de trabalho, segundo Antonello (2010, p. 31), “os anos 1960 foram a era do treinamento sistemático, marcada pela escassez de pessoas capacitadas em uma economia que trabalhava quase a pleno emprego, quando, então, encorajou-se o treinamento industrial”. Segundo a autora, esse treinamento visava atender a aspectos individuais, “os indivíduos eram treinados em turmas partindo-se do princípio de que todos tinham as mesmas necessidades” (ANTONELLO, 2010, p. 32). De acordo com a autora, esse treinamento era adequado para desenvolver habilidades manuais, mas,

---

<sup>10</sup> Segundo Maximiano (1997, p. 241) “sinergia é a palavra que indica a noção de que o todo é maior que a simples soma de suas partes”.

quando essa abordagem foi utilizada para o desenvolvimento gerencial, emergiu um problema crítico conhecido como ‘transferência de treinamento’, ou seja, os programas eram considerados excelentes, aprendia-se muito com as avaliações após a conclusão do curso, porém as ações e o comportamento dos indivíduos no trabalho não mudavam, não havia transferência do que era aprendido nos cursos para o ambiente de trabalho (ANTONELLO, 2010, p. 32).

Segundo Antonello (2010, p. 32), “esse problema forçou um reposicionamento do foco da aprendizagem. Em vez de concentrar-se no que o treinador faz, começa-se a observar o que acontece quando as pessoas aprendem”. A autora afirma:

métodos como a aprendizagem pela ação (*action learning*) e a aprendizagem autogerenciada (*self-managed*) reforçam a interação entre o interior e o exterior do indivíduo, onde a aquisição de competências gerenciais requer tanto uma escolha e uma transformação interior quanto uma performance externa modificada (ANTONELLO, 2010, p. 32).

De forma paralela, na esfera dos estudos acadêmicos administrativos, a teoria dos Sistemas, em 1960, trazia contribuições em relação ao desenvolvimento das organizações, que passaram a ser vistas como sistemas abertos que interagem constantemente com o meio onde estão inseridas, influenciando-o e sofrendo as influências advindas deste meio. Segundo Nogueira (2007, p. 172),

Em grande parte, o desenvolvimento desse novo conceito se deve à reorganização da economia mundial no pós-guerra, entre os anos 1950 e 1970. Sua fonte de inspiração foi o modelo de gestão americano, que se tornou hegemônico na reconstrução da economia capitalista.

As teorias sobre liderança evoluíram e por volta dos anos de 1970, ganhou espaço a teoria situacional que defendia a ideia de que “o líder modifica suas posições e estratégias de acordo com situações influenciadas por diversos fatores contextuais, principalmente pela atuação dos liderados” (NOGUEIRA, 2007, p. 147).

Os conceitos de resiliência, homeostase e eficácia ganham um enfoque voltado para a administração nesta época. Concomitantemente, a Teoria da Contingência aparece nesse período, fixando suas bases na ideia de que o ambiente externo às empresas era inconstante

e não oferecia capacidade de previsão sobre o que poderia ou não acontecer. A nova concepção de organização trazida pela Teoria da Contingência foi de que “em situações de incerteza, inovação, complexidade e risco, as organizações estão sob ameaça constante e precisam fazer uma análise contingencial permanente” (NOGUEIRA, 2007, p. 180). Segundo o autor,

uma organização que consegue realizar essa análise contingencial de maneira dinâmica, reagindo rapidamente aos problemas, tende a um sistema orgânico de administração. Nesse sistema, há maior flexibilidade, as decisões são descentralizadas, a estrutura é horizontal e achatada, com uma rede variável de comunicação informal e formal e um sistema múltiplo de recompensas e reconhecimento aos funcionários (NOGUEIRA, 2007, p. 180).

Diante de um cenário de desenvolvimento social e tecnológico mais acelerado, as empresas passaram a ser denominadas também de organizações, termo oriundo da Teoria do Desenvolvimento Organizacional (DO) que, em 1962, apresentou-nos os primeiros estudos sobre as mudanças planejadas na cultura das organizações, com o objetivo de responder adequadamente às influências sofridas do ambiente externo. Essa nova denominação veio ao encontro das teorias anteriormente desenvolvidas, confirmando a necessidade de que as empresas se tornassem sistemas mais dinâmicos, devido ao reconhecimento de que suas estruturas eram orgânicas, de que eram organismos vivos e tinham, portanto, a necessidade de se adaptar continuamente ao ambiente onde estavam inseridas. A Teoria do Desenvolvimento Organizacional também apontou a necessidade de que as mudanças internas fossem se processando para acompanhar essas transformações do ambiente, englobando toda a cultura da empresa. Foram descritos, nessa teoria, os conceitos de mudança organizacional e as diversas formas da realização do desenvolvimento organizacional nas empresas, além das definições sobre o clima organizacional (CHIAVENATO, 2004, p. 296-298).

Segundo Chiavenato (2004), através do trabalho em equipes, o Desenvolvimento Organizacional buscou “melhorar as relações interpessoais, abrir canais de comunicação, construir confiança e encorajar responsabilidades entre as pessoas” (p. 305). No DO a organização é vista como “um sistema social de interações. É possível integrar as metas das pessoas com os objetivos da organização em um plano em que o trabalho seja



estimulante e gratificante e comporte possibilidades de desenvolvimento pessoal” (CHIAVENATO, 2004, p. 304).

Em relação à aprendizagem organizacional, no DO foram desenvolvidos os programas de aprendizagem experiencial onde “os participantes aprendem pela experiência no ambiente de treinamento a resolver problemas com que se defrontam no trabalho” (p. 305). Para o autor “o DO ajuda a aprender com a própria experiência, a solidificar ou recongelar novas aprendizagens e a responder perguntas que rondam a cabeça das pessoas” (CHIAVENATO, 2004, p. 305).

As teorias organizacionais que surgiram nos anos de 1970 até o início do século XXI aportam discussões que nos remetem a um contexto mundial mais dinâmico, onde os avanços tecnológicos provocaram muitas mudanças na organização das empresas. Surgiram os processos de reengenharia, que descrevem a realização de mudanças radicais na organização interna das empresas e provocam alterações, obrigando-as a rever seus postos de trabalho. Em muitas dessas organizações, a readequação do quadro funcional acabou resultando em muitas demissões. Além da chamada “reengenharia”, as últimas duas décadas do século XX apresentaram-nos o desenvolvimento dos processos em busca da qualidade total, que previa a participação de todos os níveis empresariais nas práticas orientadas para a qualidade, além do envolvimento de todos os parceiros de negócios das empresas nesse processo.

Os grandes avanços científicos e tecnológicos que vinham ocorrendo nesse período deram origem à globalização e ao advento da internet, dois movimentos que provocaram mudanças significativas na forma de condução dos negócios em escala mundial. Na busca de proporcionar uma resposta cada vez mais rápida às mudanças trazidas pelo ambiente em constante mutação, as empresas tornaram-se mais flexíveis e adaptáveis. Iniciaram-se também as abordagens de trabalho em redes “na qual a organização transfere algumas de suas funções tradicionais para empresas ou unidades separadas interligadas através de um órgão coordenador, que constitui o núcleo central” (CHIAVENATO, 2004, p. 418). Markert (2004, p. 4), a respeito das novas tendências de organização do trabalho, opina

nessas mudanças destaca-se a transição da sociedade de trabalho do modo de produção taylorista para um modelo que favorece o trabalho em grupo e em rede: na sociologia de trabalho fala-se de tendências globais que podem ser descritas na dimensão de competências comunicativas ampliadas.

Para Antonello (2010, p. 47) “o trabalho é cada vez mais realizado por equipes/grupos sendo organizado em torno de projetos. Desaparecem cargos/funções, novas tecnologias são integradas às organizações e são demandados padrões de desempenho mais complexos”.

Bransford, Brown e Cocking (2007, p. 21), chamam atenção para a evolução da sociedade e do reflexo que essas mudanças provocaram nos ambientes escolares, em detrimento do que se via nos anos de 1950, afirmam que “hoje em dia, esses aspectos do letramento avançado são exigidos de quase todos, para que possam lidar com sucesso com a complexidade da vida contemporânea”. Sobre as exigências e consequências para o mundo do trabalho, os autores afirmam “as exigências de qualificação para o trabalho aumentaram sensivelmente, assim como a necessidade de que as organizações e os trabalhadores mudem para atender às pressões competitivas do ambiente de trabalho” (BRANSFORD, BROWN e COCKING, 2007, p. 21). A respeito das transformações sociais e dos diferenciais de mercado que se estabelecem atualmente para as pessoas que desejam prosperar no mundo do trabalho, os autores afirmam

Acima de tudo, as informações e o conhecimento crescem a um ritmo muito mais acelerado do que jamais visto na história da humanidade. Como sabiamente afirmou o prêmio Nobel Herbert Simon, o significado de “saber” mudou: em vez de ser capaz de lembrar e repetir informações, a pessoa deve ser capaz de encontrá-las e usá-las (BRANSFORD, BROWN e COCKING, 2007, p. 21).

Boog (1991), complementando as afirmações de Bransford, Brown e Cocking (2007), a respeito da necessidade de que as empresas atualmente compreendam a importância de possuírem em seu quadro funcional, pessoas com esta capacidade de não somente lembrar e repetir informações, mas de encontrá-las e utilizá-las agregando diferenciais, afirma que as empresas precisam oferecer cada vez mais às pessoas oportunidades de aprendizagem, pois, para o autor

a organização deve se estruturar para melhorar continuamente a sua capacidade de absorver e de fornecer oportunidades de aprendizagem. O capital intelectual passa a ser mais importante e diferenciador que o capital físico ou financeiro (BOOG, 1991, p. 27).

Ainda de acordo com o autor, “a organização deve ser uma estrutura de aprendizagem, adaptativa e aberta ao mutável mundo exterior” (BOOG, 1991, p. 28).

Diante deste cenário, onde as mudanças do ambiente externo provocaram tantas mudanças internas nas empresas, iniciou-se o século XXI com o desafio da árdua busca de alcançar diferenciais que pudessem assegurar a fidelização dos clientes de maneira mais rápida e mais atrativa do que a concorrência. Além das mudanças que vinham se processando nas esferas econômica, tecnológica e social que circundavam as empresas, outras questões passaram a requerer toda a atenção, tornando-se em muitos casos, questões que interfeririam diretamente na sobrevivência das empresas e na continuidade dos negócios, como as questões ambientais, por exemplo. Já não era mais possível continuar gerenciando os negócios e entregando produtos e serviços ao mercado sem a visualização do que poderia estar ocorrendo ao meio-ambiente em torno das empresas. As catástrofes ambientais ocorridas no mundo todo começaram a despertar na sociedade exigências em relação ao papel das empresas e sua responsabilidade diante do uso dos recursos ambientais e da criação de produtos e fornecimento de serviços que não provocassem danos ao meio-ambiente.

Esta nova forma de desenvolver os negócios suscitou novas formas de desenvolvimento das pessoas para que passassem a estar aptas a operacionalizá-los. As empresas passaram a necessitar de pessoas com rápida capacidade de adaptação a novos ambientes e situações e que tivessem orientação para um aprendizado constante, pois, num mundo tão veloz, onde tudo passou a ser facilmente copiado, adquirir conhecimentos rapidamente passou a ser uma estratégia fundamental. As empresas perceberam que seu maior diferencial continuava a ser, de forma muito importante, o ser humano, pois além de adquirir conhecimentos, os seres humanos podem interpretá-los e reorganizá-los constantemente, constituindo-se assim em importante diferencial. Instalou-se a sociedade do conhecimento, o que obrigou definitivamente as empresas a reverem seus papéis em relação à valorização e investimentos em capital humano. Pozo (2002, p. 32) argumenta nesse sentido

realmente, a riqueza de um país ou de uma nação já não é medida em termos dos recursos naturais de que dispõe. Já não é o ouro nem o cobre, nem mesmo o urânio ou o petróleo, o que determina a riqueza de uma nação. É sua capacidade de aprendizagem, seus recursos humanos.

Surtem então novos desafios. Buscando adaptar-se a essa nova realidade, muitas organizações vêm agregando ao seu planejamento e políticas atuais, a aprendizagem organizacional, com vistas a melhorar seu desempenho pela ação das pessoas.

A respeito dos processos de aprendizagem que ocorrem nas organizações, Smith e Araújo (2001, p. 15), afirmam que “a ideia da aprendizagem organizacional tem estado presente na literatura sobre estudos gerenciais por décadas, mas tornou-se amplamente reconhecida apenas nos últimos 10 anos”. Para Bitencourt (2005, p. 40), “apesar de ser vasta e crescente a literatura referente ao tema aprendizagem organizacional, existe muita discordância em relação ao que é e como ocorre a aprendizagem”.

Muitos trabalhos de pesquisa acerca da aprendizagem organizacional vêm sendo realizados nas organizações no intuito de entender melhor como esse processo se desenvolve nas empresas e quais as variáveis relacionadas a ele.

Desta forma, com o objetivo de conhecer melhor esse universo de pesquisas que vêm se desenvolvendo em torno do tema da aprendizagem organizacional, sobretudo aquelas que se desenvolveram desde a última década do século XX, até os dias atuais, foi realizada uma pesquisa junto ao banco de teses da capes<sup>11</sup>. A palavra-chave utilizada para a realização da pesquisa foi “aprendizagem organizacional”. Foram selecionados alguns temas com vistas a demonstrar a diversidade das aplicações e implicações dos processos voltados para a aprendizagem organizacional, bem como foram identificadas organizações e segmentos organizacionais que vêm sendo foco dos estudos nesta área. Percebe-se a preocupação que o meio acadêmico tem demonstrado em investigar como as organizações podem usufruir dos benefícios de programas de aprendizagem. Foram localizados cerca de 120 trabalhos de pesquisa elaborados a partir do ano de 1995 até os dias atuais. Entre os diversos tipos de organizações e segmentos incluídos nas pesquisas foram encontradas: pesquisas em órgãos públicos; em institutos federais de educação; em organizações não governamentais; em micro e pequenas indústrias; em indústrias de maior porte; na indústria automotiva; no setor metal mecânico; em hospitais; em instituições de nível superior; em empresas de consultoria organizacional; no setor de serviços públicos; na área de marketing de relacionamento; em empresas voltadas ao varejo, dentre outros.

Os principais temas de estudo encontrados nas pesquisas apresentam: a necessidade da integração da aprendizagem organizacional com o planejamento estratégico; a análise do perfil dos gestores em relação ao desenvolvimento de práticas organizacionais

---

<sup>11</sup> Site de acesso: <http://www.capes.gov.br/servicos/banco-de-teses> Acesso em fevereiro de 2013.

orientadas para a aprendizagem; trabalhos que buscam identificar se as organizações pesquisadas estão orientadas para a aprendizagem e inovação; trabalhos que visam mapear a contribuição dos métodos de análise e solução de problemas para a aprendizagem organizacional; a contribuição da aprendizagem organizacional para a gestão e o desenvolvimento de competências gerenciais; a escola como organização que aprende; a dimensão individual da aprendizagem organizacional em processos de desenvolvimento de produtos; a reflexividade e o conflito como motores da aprendizagem; a relação entre as práticas de aprendizagem organizacional e o processo de formação de estratégias; a aprendizagem organizacional na perspectiva do desenvolvimento humano; o desenvolvimento de pessoas sob a perspectiva da mudança e da aprendizagem organizacional; processos de aprendizagem no setor de serviços públicos, etc.

No conjunto de trabalhos presentes nessa volumosa amostra, três chamaram atenção devido a sua proximidade com o estudo que está sendo desenvolvido nesta dissertação. Os trabalhos selecionados foram: *Inovação e aprendizagem em organizações: um estudo de caso em uma empresa de tecnologia*, onde Salles (2012) procura identificar a percepção de nove colaboradores da empresa a respeito das práticas de aprendizagem formal e informal existentes. A autora também busca identificar a existência da aprendizagem tácita e explícita através do modelo dos quatro modos de conversão do conhecimento desenvolvidos por Nonaka e Takeuchi (1997). A metodologia utilizada para a investigação foi a observação e um questionário semiestruturado. Após a aplicação dos métodos da pesquisa, foi identificado que os quatro modos de conversão do conhecimento propostos por Nonaka e Takeuchi (1997) estavam presentes nas práticas da empresa. A socialização, segundo a autora, estava presente devido aos contatos informais que se estabelecem entre os colaboradores e à liberdade que estes têm para realizar críticas construtivas à empresa.

A exteriorização do conhecimento foi percebida devido ao fato de que os colaboradores declararam que auxiliam uns aos outros na solução de problemas diante da execução do trabalho e afirmaram também que usam os conhecimentos adquiridos nos treinamentos no dia a dia na empresa. A combinação de conhecimento explícito com explícito também foi identificada devido ao fato de que em alguns casos os colaboradores relataram que usavam suas experiências anteriores diante da realização do trabalho. A interiorização foi identificada em todos os colaboradores, pois todos afirmaram que aprenderam visualizando a forma como os colegas executam seu trabalho. A autora

concluiu que a inovação é importante para que se estabeleçam os processos de aprendizagem organizacional, que a aprendizagem organizacional requer o uso de habilidades individuais e organizacionais para se estabelecer em uma empresa e que o conhecimento organizacional transmitido, combinado com a descoberta de novas formas de realização das atividades, produz novos aprendizados em um grupo de trabalho.

O segundo trabalho analisado constitui-se de uma tese de doutorado cujo título é *A gestão de competências gerenciais: a contribuição da aprendizagem organizacional*. Nele, Bitencourt (2001), através de entrevistas com gestores de seis empresas (três australianas e três brasileiras) busca identificar como se formam as competências organizacionais nessas empresas, com base nos princípios da aprendizagem organizacional. Os resultados trazidos pela autora apontam para as experiências dos gestores destacando o desenvolvimento reflexivo coletivo, a visão processual (desenvolvimento contínuo) e a ênfase na questão pragmática (práticas de trabalho). Após finalizar os estudos, a autora aponta três pontos principais, dentre tantos outros, que devem servir de base para novas pesquisas na área da aprendizagem organizacional e desenvolvimento de competências organizacionais, são eles: formação pela pessoa, formação educacional e experiência profissional.

O terceiro trabalho que nos chama atenção pela proximidade com o tema desenvolvido nesta dissertação, realizado por Dias (2011), sob o título *Programas de treinamento e desenvolvimento: contribuição para a construção de uma organização de aprendizagem*, utilizou-se da aplicação de dois questionários, um deles específico aos gerentes da empresa. Foram realizadas também entrevistas com o gerente da área de educação corporativa e o gerente da área de desenvolvimento organizacional. Os resultados obtidos pela autora chamam atenção para a necessidade significativa de implementação de programas que possam contribuir para o desenvolvimento da aprendizagem organizacional na empresa sob o modelo de Garvin (2003), embora ressalte que já há um movimento inicial de estabelecimento da universidade corporativa na empresa, o que indica um início de preocupação em relação aos processos de desenvolvimento e treinamento de pessoas orientados para o aprendizado. A autora conclui que os processos de formação de pessoas em uma empresa são fundamentais para que se estabeleça o desenvolvimento da aprendizagem organizacional, pois, é através deles que o processo de aprendizagem organizacional pode ser projetado, organizado, conduzido e gerenciado.

Após o movimento de análise dos trabalhos descritos, foi possível se chegar à conclusão de que é muito grande a gama de estudos que se desenvolveram, sobretudo na

última década, em busca de compreender como se dão os processos de aprendizagem organizacional e de como esses processos podem contribuir para a melhoria do desempenho das organizações nos mais diversos segmentos.

É importante ressaltar a observação de que somente a área de estudos acadêmicos voltada às disciplinas de Administração e Negócios não dá conta sozinha da abrangência do tema aprendizagem organizacional e todas as nuances necessárias para caracterizá-lo, compreendê-lo, identificá-lo e desenvolvê-lo nas empresas.

A esse respeito, Leite e Porsse (2005) afirmam que muitos autores ao redor do mundo vêm verificando as dificuldades da aplicação dos princípios de modelos teóricos como os de Nonaka e Takeuchi (1997), que serão melhor explicitados neste trabalho, justamente pela ausência de dimensões pedagógicas que venham a dar suporte à implementação desses modelos,

Na visão deste trabalho, os problemas dessa teoria não são exclusivamente de natureza operacional. Acreditamos que o problema principal está relacionado à ausência de uma dimensão pedagógica necessária aos processos gerenciais de criação, disponibilidade e uso no contexto organizacional (LEITE e PORSSE, 2005, p. 63).

Diante disso, entende-se que é de suma importância a análise dos processos que envolvem a aprendizagem organizacional sob o ponto de vista da área acadêmica da educação, que vem a somar e a preencher uma lacuna até então não totalmente e claramente exposta pelos autores acadêmicos de Administração e Negócios, na busca de proporcionar às empresas a compreensão e a aplicação mais assertiva dos princípios que definem e caracterizam a aprendizagem organizacional.

## **2.2 Fundamentação teórica**

A fundamentação teórica que se desenvolve a seguir apresenta a conceituação dos programas formativos, no que se refere aos programas de treinamento e desenvolvimento de pessoas, as perspectivas futuras de formação nas organizações com ênfase na aprendizagem organizacional, bem como as características da “boa aprendizagem”

apresentadas por Pozo (2002), apoiadas nas considerações de Bransford, Borwn e Cocking (2007). São apresentados também, vários autores da área acadêmica da administração como Senge (2006, 2012), Bitencourt (2005), Antonello (2005; 2010), Markert (2004), Robbins (2000), Nonaka e Takeuchi (1997), Fleury e Fleury (1995), dentre outros, que vêm desenvolvendo seus estudos acerca da aprendizagem organizacional na busca de contribuir para o desenvolvimento das organizações. Com o mesmo intuito, de poder contribuir de alguma forma para que se aprofundem os estudos relacionados à aprendizagem organizacional e também na busca de auxiliar a organização estudada a obter mais êxito através do uso de ferramentas adequadas para a obtenção da aprendizagem organizacional, é que se desenvolve este trabalho. Serão apresentados os modelos orientados para práticas de aprendizagem organizacional desenvolvidos nas empresas alemãs, japonesas e americanas. Por fim, serão apresentadas as definições de aprendizagem organizacional, bem como o conjunto de elementos fundamentais para que esta se desenvolva nas organizações, considerando os pontos convergentes entre os autores pesquisados, nas áreas acadêmicas de Administração e Educação, conforme já explanado. Este conjunto de elementos, denominado nesta pesquisa de categorias essenciais, servirá de base para a comparação com os resultados encontrados na empresa pesquisada, permitindo-nos definir se os programas formativos ali desenvolvidos contribuem para o aprendizado organizacional.

### **2.2.1 Programas formativos- treinamento e desenvolvimento de pessoas**

Como já explicitado, desde as duas últimas décadas do século XX, o conhecimento passou a ser muito valorizado, sendo que antes disseminava-se de forma privilegiada nas escolas e universidades e agora passa a invadir outros espaços, dentre eles, os espaços empresariais. Os seres humanos passaram a vislumbrar em sua vida funcional, a continuidade da vida escolar ou acadêmica, pois devido às novas exigências do mercado de trabalho, a busca por novos conhecimentos e pelo aprimoramento das habilidades e competências exigidas pelas empresas, passou a ser constante. A respeito dessas mudanças ocorridas na sociedade nos últimos anos e seus reflexos para as empresas, Fleury e Fleury (1995, p. 40), argumentam



Hoje, vivemos uma situação na qual há certa reversão: o que era fragmentado e isolado precisa ser integrado. O mais importante é a integração dos conhecimentos, não apenas em nível de indivíduos, mas em nível organizacional e, em certos casos, interorganizacional.

Dessa forma, as empresas atualmente deparam-se com o desafio de encontrar formas de contribuir para o desenvolvimento da aprendizagem organizacional constante, que oportunize aos seus colaboradores novas possibilidades de visualizar os contextos empresariais onde estão inseridos, com o intuito de alcançar desempenhos significativos e inovadores, diante das constantes mudanças a que os ambientes empresariais estão submetidos. Por meio da aquisição e atualização de conhecimentos em palestras e cursos, bem como pela participação em programas formativos contínuos, os colaboradores atualmente têm experimentado a oportunidade de uma participação mais ativa nos processos organizacionais e, dessa forma, percebem que podem contribuir de maneira diferenciada para o crescimento das organizações. A esse respeito, Pozo (2002, p. 31) trata das necessidades de formação permanente que devem ser oferecidas pelas empresas, afirmando

A necessidade de uma formação permanente e de uma reciclagem profissional alcança quase todos os âmbitos profissionais como nunca aconteceu em outros tempos, como consequência em boa parte de um mercado de trabalho mais cambiante, flexível e inclusive, imprevisível, junto a um acelerado ritmo de mudança tecnológica, que nos obriga a estar aprendendo sempre coisas novas, ao que, em geral, somos muito reticentes.

Adequar-se a essa nova realidade do mundo do trabalho, esforçando-se para oferecer aos colaboradores condições para que se desenvolvam de forma a aprender continuamente, é um dos desafios atuais das empresas. Os programas formativos vêm sendo proporcionados em muitas organizações em horários concomitantes aos turnos de trabalho e não são considerados mais como custos, e sim como investimentos que as empresas realizam na busca da melhor qualificação de seus colaboradores, considerando os

desafios que estes enfrentam para manterem-se atualizados diante da complexidade social<sup>12</sup> na qual estão inseridos e da jornada de trabalho<sup>13</sup> que cumprem.

Os programas formativos podem proporcionar o desenvolvimento e o aprimoramento de habilidades técnicas, cognitivas, relacionais e comportamentais, e podem ser aplicados a grupos específicos ou de forma generalizada, de acordo com as necessidades de cada organização; são, em geral direcionados ao treinamento e desenvolvimento de pessoas e podem ser divididos entre facultativos e obrigatórios.

Os programas de treinamento geralmente são de duração curta e visam conferir aptidões técnicas aos colaboradores de uma empresa. De acordo com Robbins (2000, p. 243), "a maioria dos treinamentos está voltada a atualizar e melhorar as aptidões técnicas do funcionário- tanto em cargos burocráticos como em cargos produtivos". Para este autor,

[...] o treinamento técnico se tornou cada vez mais importante devido a mudanças nas estruturas organizacionais. Quando as empresas achatam suas estruturas, expandem sua utilização de equipes e rompem barreiras tradicionais entre os departamentos, os funcionários precisam aprender uma variedade mais ampla de tarefas. A administração tem respondido, aumentando consideravelmente as oportunidades para o treinamento interfuncional" (ROBBINS, 2000, p. 243).

---

<sup>12</sup> As sociedades complexas, pós-modernas ou hipermodernas se caracterizam pela mudança nos padrões de comportamento, nas formas de relacionamento e nas concepções de mundo que desenvolvemos até então. A relatividade e a instantaneidade nas relações são características importantes nesta nova concepção de sociedade. Em relação às mudanças no mundo do trabalho, Touraine (2007) afirma que "nossa vida, que por tanto tempo foi dominada pelo problema da produção e da necessidade de sobreviver, é dominada agora pelo consumo e pelas comunicações" (p. 77). A globalização é vista como uma das responsáveis por todas as mudanças que caracterizam este atual período. Maiores detalhes sobre este debate podem ser visualizados em TOURAINE, Alain. *Um novo paradigma: para compreender o mundo de hoje*. 3 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2007. Para Lipovetsky (2004, p. 52), os tempos pós-modernos se caracterizam pela "rápida expansão do consumo e da comunicação de massa; enfraquecimento das normas autoritárias e disciplinares; surto de individualização; consagração do hedonismo e do psicologismo; perda da fé no futuro revolucionário; descontentamento com as paixões políticas e as militâncias [...]". As reflexões completas a respeito destas considerações podem ser encontradas em LIPOVETSKY, Giles. *Os tempos hipermodernos*. São Paulo: Editora Barcarolla, 2004.

<sup>13</sup> Atualmente o envolvimento dos colaboradores passa a ser maior em relação às empresas. O tempo investido por muitos em relação a esse envolvimento aumentou. A nova legislação do trabalho já prevê que os trabalhadores devem ser remunerados quando estiverem de sobreaviso, mesmo que em casa ou em trânsito, como no caso de recebimento de chamadas por telefone ou recebimento e troca de e-mails. As alterações da legislação trabalhista, na súmula 428 podem ser visualizadas no [site http://tst.jusbrasil.com.br/noticias/100062927/nova-redacao-da-sumula-428-reconhece-sobreaviso-em-escala-com-celular](http://tst.jusbrasil.com.br/noticias/100062927/nova-redacao-da-sumula-428-reconhece-sobreaviso-em-escala-com-celular) Acesso em: 13/03/2013.

Entendido no contexto da teoria da aprendizagem, “o treinamento é uma forma de educação e deve utilizar os princípios da teoria da aprendizagem, tanto no desenho como na implementação de programas formais e informais de treinamento” (CHIAVENATO, 2008, p. 383). O autor indica alguns princípios que devem ser observados diante dos programas de treinamento, como o princípio relacionado à motivação para aprender: “o treinando deve estar motivado para aprender: a pessoa precisa ter vontade de aprender. A motivação influencia o entusiasmo da pessoa para o treinamento, conquista sua atenção para as atividades e reforça aquilo que é aprendido” (CHIAVENATO, 2008, p. 383). Sobre as aptidões para os programas de treinamento, o autor afirma que “o treinando deve estar capacitado para aprender: a pessoa deve possuir certas aptidões para aprender assuntos mais complexos. A capacidade de aprender é importante para que o programa de treinamento possa ser compreendido, assimilado e aplicado no trabalho” (CHIAVENATO, 2008, p. 383). Segundo o autor,

- a aprendizagem requer retroação e reforço: as pessoas aprendem melhor quando recebem reforço imediato do seu novo comportamento. O aprendiz deve ser recompensado pelo novo comportamento e essa recompensa deve satisfazer necessidades, como salário, reconhecimento, desenvolvimento e promoção;
- a aplicação prática aumenta o desempenho do treinamento;
- o material de treinamento deve ser significativo: o material deve ser oferecido para proporcionar uma aprendizagem seqüencial (como casos, problemas, discussões e leituras) e deve ajudar o treinando como um processo eficiente de aprendizagem;
- os métodos de aprendizagem utilizados devem ser variados e inovadores;
- o material deve ser comunicado com eficácia: no fundo, o treinamento é um processo de comunicação;
- a comunicação deve ser feita de maneira integrada e abrangente para garantir absorção e incorporação de novos assuntos, como informação, habilidades, atitudes e conceitos e – o material do treinamento deve ser transferível para o trabalho: o treinando deve receber o treinamento mais próximo possível de sua realidade de trabalho para que o material aprendido seja aplicável imediatamente na prática (CHIAVENATO, 2008, p. 383).

Verifica-se, através dos princípios trazidos por Chiavenato (2008), que as orientações para que um programa de treinamento seja eficaz vêm ao encontro das condições que Pozo (2002) apresenta para uma boa aprendizagem, que serão tratadas posteriormente neste capítulo, pois ambos apontam que os processos de aprendizagem devem proporcionar mudanças duradouras, que possam ser transferidas para novos contextos e que devem estar relacionadas de maneira prática com o que se deve aprender.

Em relação aos programas de desenvolvimento de pessoas nas organizações, Chiavenato (2008, p. 409) afirma que “está mais relacionado com a educação e com a orientação para o futuro do que o treinamento”, acrescentando que “está mais focalizado no crescimento pessoal do empregado e visa à carreira futura e não apenas o cargo atual”. Segundo o autor, os métodos de desenvolvimento de pessoas usualmente aplicados nas organizações são os seguintes: rotação de cargos; colocação em posições de assessoria; aprendizagem prática; atribuição de comissões; participação em cursos e seminários externos; exercícios de simulação; treinamento fora da empresa; estudo de casos; jogos de empresas; centros de desenvolvimento internos e *coaching*.

Para Robbins (2000), o panorama em relação aos programas de desenvolvimento nas empresas atualmente, mudou muito. É cada vez maior a responsabilidade dos próprios colaboradores em buscar desenvolver um espírito voltado para o crescimento e aprendizado constante. Para o autor “uma grande incerteza limita hoje a capacidade das organizações de prever com precisão as necessidades futuras” (ROBBINS, 2000, p. 252), dessa forma, cabe aos colaboradores desenvolverem-se de forma cada vez mais flexível e adaptativa. Nesse sentido, as empresas têm buscado programas que proporcionem aos colaboradores uma educação organizacional continuada, construindo um aprendizado significativo, através do trabalho em grupo, em redes e de sistemas, bem como através de programas de comunicação e integração internos que proporcionem às pessoas o desenvolvimento de diversas aptidões e habilidades e o aprimoramento de suas competências.

Para o autor, as organizações, atualmente, devem buscar programas de desenvolvimento progressivo de carreiras para os colaboradores, proporcionando-lhes:

- Comunicação clara dos objetivos e estratégias futuras da organização. Quando as pessoas sabem para onde a organização caminha, são mais capazes de desenvolver um plano pessoal para participar deste futuro;
- Criação de oportunidades de crescimento. Os funcionários devem dispor de oportunidades de obter experiências de trabalho novas, interessantes e profissionalmente desafiadoras;
- Concessão de assistência financeira. A organização deve oferecer reembolso de despesas com educação para ajudarem os funcionários a se manterem atualizados;
- Concessão de tempo para os funcionários aprenderem. As organizações devem ser generosas na concessão de licenças remuneradas para treinamento fora do local de trabalho. Além disso, as cargas de trabalho não devem ser excessivas, a ponto de impedir que os funcionários disponham de tempo para cultivar novas aptidões, habilidades e conhecimento (ROBBINS, 2000, p. 252-253).

De forma paralela às situações mencionadas em que as empresas devem oferecer oportunidades diferenciadas de aprendizado aos colaboradores, com o intuito de que desenvolvam novas habilidades e competências, mantendo-se atualizados ao mesmo tempo em relação ao que ocorre no mercado e segmento em que estão atuando, Robbins (2000) destaca existe em muitas empresas, a necessidade da implantação de treinamentos relacionados a aptidões de alfabetização básica, considerando o fato de que

cerca de um bilhão de pessoas chegaram ao século XXI sem saber ler um livro ou assinar o nome- muito menos operar um computador ou formulário simples. Ou, de outra forma, quase um sexto da humanidade é classificado como analfabeto funcional! Nos países em desenvolvimento, mais de 150 milhões de crianças começam a escola, mas não chegam à 5ª série (ROBBINS, 2000, p. 243).

Analisando as considerações do autor, consegue-se compreender as dificuldades que as empresas enfrentam em relação ao analfabetismo funcional de milhões de pessoas, o que reforça a relevância do caráter educacional assumido e aplicado pelas empresas e instituições diante desta realidade.

A respeito da implantação de programas de treinamento que visem à construção da aprendizagem, Mariotti (1995, p. 50) trata e define a expressão educação organizacional continuada, nestes termos

Trata-se de uma abordagem muito mais ampla, em que o treinamento aparece como um componente, e mesmo assim, bem diferente do que era antes. Ela se estende à totalidade da empresa, que passa a ser vista como um sistema, que convive com outros sistemas numa rede de conexões. O conhecimento e as práticas que dela derivam são incessantemente intercambiados entre os componentes dessa teia. [...] Assim, o que se aprende e o que se ensina numa empresa não pode ser reduzido a uma série mecânica e descontínua de blocos de aprendizado que transmitem um conhecimento ralo, mecanicista, de duração efêmera e, principalmente, impessoal e massificado.

Para Mariotti (1995, p. 50-51), a educação organizacional continuada faz parte de uma visão de negócios, sistêmica, complexa e sustentada. Seus efeitos são duradouros, até porque ela jamais se interrompe depois de iniciada” Nesse sentido, o autor afirma que as

empresas do mundo inteiro vêm investindo em educação porque “ [...] educação gera desenvolvimento, que, por sua vez, gera mais necessidade de educação, e assim por diante, numa sequência interativa que estimula as pessoas e as empresas a aumentarem sua competência” (MARIOTTI, 1995, p. 53).

Considerando as necessidades atuais de aplicação de programas formativos que orientem as empresas na busca do aprendizado constante, no próximo item, são tratadas as perspectivas futuras de formação nas organizações salientando a importância da aprendizagem organizacional diante do desenvolvimento desses processos.

### **2.2.2 Perspectivas futuras de formação nas organizações: a aprendizagem organizacional**

Mesmo diante da diversidade de programas de treinamento e desenvolvimento de pessoas que as empresas podem adotar atualmente, percebe-se a necessidade de que estes programas proporcionem um aprendizado significativo aos colaboradores, gerando assim, diferenciais de desempenho para as empresas. No intuito de construir programas orientados nesse sentido, tem emergido nos últimos anos a preocupação em compreender como devem se dar esses processos formativos para que realmente atinjam seus objetivos em relação ao aprendizado, despertando nos colaboradores, ao mesmo tempo, a vontade de aprender continuamente.

Tratando das perspectivas futuras da aprendizagem organizacional, Senge (2006, p. 12) afirma que

Talvez a aprendizagem se tornará mais importante do que o controle. Muitos se referem às organizações emergentes como “organizações baseadas no conhecimento” ou como “organizações que aprendem”: organizações inerentemente mais flexíveis, adaptáveis e mais capazes de continuamente reinventarem-se.

Na esteira da afirmação de Senge (2006) e tratando da necessidade de adaptação das organizações a esse novo contexto orientado para os processos de aprendizagem

organizacional, Markert (2004, p. 33), num estudo realizado nas empresas alemãs, identifica algumas ações que as empresas precisam adotar para que os processos relacionados à aprendizagem organizacional possam se desenvolver

O novo comportamento gerencial orienta-se pelo consentimento e pela participação, os processos de aprimoramento estão integrados num processo de aprendizagem cooperativo que abrange todos os que fazem parte da empresa e que deve se estabelecer como uma estratégia comunicativa e cooperativa de solução de problemas. A organização do trabalho deve eliminar a hierarquia e a divisão taylorista, passando a favorecer, através da cooperação dócil, grupos de trabalho e *teams*.

Dentre as ações apontadas por Markert (2004), pode-se perceber a necessidade de que toda a organização esteja orientada para os processos de aprendizagem. Nesse sentido, aparece a necessidade de que os colaboradores saibam trabalhar em grupos, o que requer das empresas a consciência de que o trabalho colaborativo precisa ser proporcionado e incentivado na postura de seus colaboradores. A respeito dos benefícios que são sentidos pelos colaboradores submetidos a esse tipo de processo, o autor afirma que

as características positivas desse conceito de empresa refletem-se nas avaliações dos envolvidos: eles sentem-se levados a sério, participam das soluções de problemas como se fossem especialistas e agem de forma mais autônoma, sem sofrer a pressão hierárquica tradicional (MARKERT, 2004, p. 34).

Tratando do espírito colaborativo que deve existir nas empresas em busca do desenvolvimento de processos orientados para a aprendizagem organizacional, o ponto de vista de Star quando dialoga com Elkjaer (2008, p. 109) é enriquecedor, na medida em que define as organizações como mundos sociais, ou seja, “locais de encontro, convívio e crescimento, locais de trocas de experiências, onde a interação humana se faz presente o tempo todo”. Smith e Araújo (2008, p. 24) complementam as definições propostas, tratando da perspectiva social das organizações, ao afirmar que “o ponto de partida de uma perspectiva social é a habilidade de indivíduos de aprender, com base em suas

experiências, e aprender dos/com outros em ambientes de trabalho”. Esse novo espírito colaborativo passa a nortear as relações entre colaboradores e destes com seus superiores e equipes diretivas das empresas. Cada vez mais o trabalho em grupo passa a ser implementado e torna-se necessário para o alcance de diferenciais no mercado.

Sobre as mudanças ocorridas no mundo do trabalho e as novas tendências relacionadas aos processos de aprendizagem organizacional, Antonello (2005, p. 23), afirma

a aprendizagem surge da tensão entre o novo e o velho conhecimento, e também da transformação do conhecimento presente na memória de um indivíduo. Esse contexto de aprendizagem acontece quando conceitos, estruturas e capacidades são criados, ou se desenvolvem à luz do conhecimento que é novo ao indivíduo.

A autora também considera que “a transformação orientada para a aprendizagem organizacional só é possível na medida em que se inicia a transformação contínua do indivíduo, sujeito do processo educativo” (ANTONELLO, 2010, p. 33). Para a autora

O autodesenvolvimento, na aprendizagem organizacional, possibilita ao funcionário da empresa, independente de sua posição hierárquica, a conquista de sua autonomia como ser, permitindo-lhe o pleno uso de sua liberdade de escolher alternativas, de fazer opções durante o aprendizado, o qual, na verdade, é constante. Se a autonomia do funcionário na organização for incentivada, necessariamente seu pensamento crítico será estimulado, o que é base da expressão humana (ANTONELLO, 2010, p. 33)

Percebe-se, pelas afirmações da autora, a importância que é dada à aprendizagem individual, às construções de conceitos e comportamentos que passem a vigorar no dia a dia dos indivíduos nas organizações. Nesse sentido, a autora também destaca que “uma parcela do conhecimento entre uma organização e os indivíduos é complementar e parte incongruente em função do sistema de crenças de cada um” (ANTONELLO, 2005, p. 23). Desta forma, as organizações devem fazer um esforço para que o aprendizado de novos comportamentos e novas compreensões a respeito dos assuntos tratados sejam assimilados de forma efetiva, conforme afirmação da autora



Nessa perspectiva, a aprendizagem organizacional em seu nível mais básico recorre à aquisição de compreensão, experiência, técnicas e práticas que são, em algum grau, novas para a organização. A aprendizagem desse tipo se torna manifesta em novos pensamentos e ações, mudanças de comportamento e modelos mentais subjacentes, e no redesenho de práticas organizacionais. O sucesso na Aprendizagem Organizacional depende da habilidade da organização de ver as coisas de formas diferentes, obter novos *insights* e compreensões, e adotar novos padrões de comportamento (ANTONELLO, 2005, p. 23).

A autora ressalta ainda que “considerar a relação entre conhecimento e aprendizagem também significa realçar os tipos diferentes de conhecimento necessários nas situações de trabalho, bem como a diversidade de tipos e níveis de aprendizagem” (ANTONELLO, 2005, p. 23). Para a autora, é importante considerar que “alguma aprendizagem pode fazer pequena diferença em relação à perspectiva do indivíduo, e uma aprendizagem mais significativa pode conduzir a uma reconceitualização do que dá suporte às suas suposições e valores” (ANTONELLO, 2005, p. 23). Daí entende-se a importância de que os processos que visam à aprendizagem de novos conceitos, práticas e comportamentos, sejam devidamente preparados, de modo a atingir níveis mais profundos onde estão localizados os valores e crenças internos dos indivíduos.

A autora trata também das questões direcionadas para os benefícios colhidos pelas organizações que desenvolvem programas orientados para a gestão da qualidade. O “gerenciamento da qualidade é um marco para a organização de aprendizagem” (ANTONELLO, 2005, p. 24) e os processos orientados para o gerenciamento da qualidade são facilitadores para o estabelecimento da aprendizagem organizacional, pois buscam a melhoria contínua (ANTONELLO, 2005, p. 24). Ainda sobre os processos de Gestão da Qualidade Total (GQT), a autora afirma “o sucesso do GQT está relacionado à habilidade de uma organização de aprender, absorver e aplicar mudanças conceituais e integrá-las à organização” (ANTONELLO, 2005, p. 24).

Sobre a inovação nas empresas, a autora afirma que a aprendizagem organizacional

deveria facilitar o processo de qualidade criativo para entregar inovação de valor ao mercado, para alcançar sustentabilidade organizacional em vez de rentabilidade temporária e mudanças incrementais dentro da estrutura competitiva atual (ANTONELLO, 2005, p. 27).

Dessa forma, compreende-se que a aprendizagem organizacional estabelece uma relação de reciprocidade com a Gestão da Qualidade Total (GQT) e também com os processos relacionados à inovação nas empresas. Entende-se que a aprendizagem organizacional deve resultar de um esforço de toda a organização e que ela exige uma perspectiva de longo prazo. Entende-se que todos os passos para que a aprendizagem organizacional se estabeleça devem ser previamente estudados e planejados estrategicamente. Esses passos preveem definições sobre o que deve ser requerido antes mesmo da contratação das pessoas. No planejamento inicial de uma empresa, deve-se ter em mente qual será o seu negócio e como ela deverá se desenvolver para manter-se competitiva em seus segmentos de atuação. Essas decisões, juntamente com a definição dos norteadores estratégicos do negócio, irão determinar qual deve ser o perfil das pessoas que a empresa irá contratar para se desenvolver de forma assertiva diante das exigências do mercado. A esse respeito, considerando as perspectivas trazidas pela aprendizagem organizacional e as mudanças constantes provocadas pela competição a nível global, Antonello (2010, p. 34) salienta que

exige-se dos trabalhadores que pensem diferentemente e mais profundamente o seu trabalho e sua relação com a organização. Em termos de aprendizagem no ambiente de trabalho, estas demandas causaram uma troca de “ensinar as pessoas”, por uma ênfase em “auxiliar as pessoas a aprender”.

Para a autora, a ênfase nos processos relacionados à reflexão das pessoas em ambientes de trabalho é uma tendência, pois “diversos programas de aprendizagem em ambiente de trabalho estão emergindo nas empresas, com abordagens variadas e utilização da reflexão para facilitar a aprendizagem dos indivíduos” (ANTONELLO, 2010, p. 34). De acordo com a autora, “a evolução de estrutura de aprendizagem do adulto está envolvida pela conexão e pela sobreposição de teorias e práticas” (ANTONELLO, 2010, p. 35). Ainda para Antonello (2010, p. 35), “a característica comum da maioria das teorias de aprendizagem de adultos a partir da experiência é o destaque atribuído à integração da nova experiência com a experiência passada pelo processo de reflexão”.

Em relação ao autodesenvolvimento, que também é uma tendência atual relacionada aos processos de aprendizagem nas organizações, Antonello (2010, p. 37) afirma que “o indivíduo poderá direcionar seu desenvolvimento se, dentre outros aspectos, conhecer a si próprio, suas necessidades, sua forma de ser, identificar habilidades, comportamentos, atitudes e valores”. Antonello (2010, p. 37) apresenta também a característica de aprender a aprender como tendência relacionada ao comportamento dos indivíduos nas organizações e salienta que é muito importante o *feedback* oferecido pelas empresas diante dos processos de desenvolvimento. A perspectiva metacognitiva é relatada pela autora quando refere-se à importância do desenvolvimento dos processos de autoconsciência desenvolvidos pelos indivíduos, diante de seus níveis de conhecimentos atuais e das necessidades futuras de aprimoramento. Além disso, Antonello (2010, p. 39), afirma que os indivíduos precisam estar conscientes de seu papel diante das organizações, pois,

se o indivíduo estiver consciente de seu papel na organização e de sua contribuição no processo de mudança organizacional, ele estará mais aberto à aprendizagem, gerando melhores resultados em suas atividades e nos processos da organização.

A autora ainda cita o autodesenvolvimento e a responsabilidade social, como fatores importantes diante dos processos individuais de aquisição de conhecimentos relacionados à aprendizagem organizacional. As cinco disciplinas de Senge (2006) são citadas, com ênfase à disciplina de domínio pessoal. A prática do diálogo também é citada, sendo que este é visto como meio de compartilhamento de conhecimentos e contatos entre as diversas subculturas presentes em uma organização. Nesse sentido a autora afirma que a comunicação entre setores que concebem estruturas e práticas diferentes, como financeiro, produção, recursos humanos, etc, é favorecida através do diálogo (ANTONELLO, 2010, p. 40-44). Para a autora, “o autodesenvolvimento e a autodireção em aprendizagem são promovidos como mutuamente benéficos para o indivíduo e para a organização” (ANTONELLO, 2010, p. 44).

Nesse sentido, Nonaka e Takeuchi (2008) destacam a importância da intencionalidade das organizações em busca do conhecimento e tratam da importância da promoção da autonomia. Segundo os autores “no nível individual, todos os membros de

uma organização deveriam ter permissão de agir autonomamente até onde permitem as circunstâncias. Permitindo que ajam de modo autônomo, a organização pode aumentar a chance de introduzir oportunidades inesperadas” (NONAKA e TAKEUCHI, 2008, p. 73).

Os autores ainda chamam atenção para a formação de equipes multifuncionais diante dos processos de desenvolvimento de autonomia das pessoas nas empresas,

Nas organizações administrativas, uma poderosa ferramenta para criar as circunstâncias nas quais os indivíduos possam agir autonomamente, é proporcionada pela equipe de auto-organização. Essa equipe deveria ser multifuncional, envolvendo membros de uma seção transversal ampla das diferentes atividades organizacionais. As equipes de projeto com diversidade multifuncional são usadas frequentemente pelas empresas japonesas em cada fase da inovação (NONAKA e TAKEUCHI, 2008, p. 73).

Tratando das novas tendências para o mundo do trabalho, Gorbis e Findler (2013), em artigo publicado na revista HSM Management, apresentam as dez novas habilidades para o trabalho e destacam que as exigências para um futuro próximo estarão relacionadas ao aprendizado constante, afirmando que “novas habilidades serão necessárias para navegar nesse ambiente que emerge e uma coisa é certa: as pessoas terão de se tornar aprendizes para a vida toda” (GORBIS e FINDLER, 2013, p. 106). Os autores apontam também a gestão da carga cognitiva como outra habilidade fundamental para os próximos anos, pois “as organizações e os funcionários serão capazes de transformar a massa de dados em vantagem apenas se puderem aprender a filtrá-los e focar o que é importante” (GORBIS e FINDLER, 2013, p. 108). Para os autores “a próxima geração de trabalhadores terá, então, de desenvolver as próprias técnicas para enfrentar o problema de sobrecarga cognitiva e usar ferramentas que a ajudem nisso” (GORBIS e FINDLER, 2013, p. 108).

Em relação aos desafios para o setor de Recursos Humanos diante das mudanças que surgirão no mundo do trabalho, os autores citam os seguintes:

- Enfatizar especialmente o desenvolvimento do pensamento crítico, insights e capacidade de análise;
- Integrar o conhecimento de novas mídias aos programas de treinamento;
- Incluir aprendizado vivencial que dê destaque às habilidades comportamentais, como as capacidades de colaborar, trabalhar em equipe, perceber o ambiente social e reagir adaptativamente;
- Ampliar o alcance do aprendizado para todos os grupos etários;
- Integrar treinamento interdisciplinar

que dê às pessoas acesso a amplo espectro de assuntos (GORBIS e FINDLER, 2013, p. 108).

Os autores afirmam também que outra característica importante que suscitará o desenvolvimento de novas habilidades para os colaboradores é a transdisciplinaridade, pois segundo Gorbis e Findler (2013, p. 109) “os funcionários ideais da próxima década terão a forma de um ‘T’, isto é, profunda compreensão de ao menos um campo, mas com capacidade de conversar no idioma de várias áreas do saber. Isso requer senso de curiosidade e desejo de continuar aprendendo sempre”. Para os autores, os seres humanos continuarão a ter um papel de destaque num futuro próximo pois “haverá demanda crescente por habilidades que as máquinas não têm, como o pensamento que não pode ser codificado. Trata-se da capacidade de conferir sentido, que nos ajuda a gerar conhecimento único e crítico à tomada de decisão” (GORBIS e FINDLER, 2013, p. 109). Haverá também uma valorização constante das habilidades sociais e emocionais, muito utilizadas em momentos de interação e para trabalhos em grupo, pois para os autores “o QI social e emocional, desenvolvido ao longo de milênios de vida em coletividade, continuará a ser um ativo fundamental aos seres humanos, oferecendo-lhes vantagem competitiva imbatível sobre as mais sofisticadas máquinas” (GORBIS e FINDLER, 2013, p. 109). Esta habilidade que também será necessária num futuro próximo, segundo os autores, é denominada de “inteligência social”. Gorbins e Findler (2013) afirmam que o pensamento original adaptativo será outra habilidade exigida em um futuro próximo, salientando que o pensamento original e a adaptabilidade serão muito valorizados. Os autores também afirmam que cada vez mais as pessoas serão transferidas para outros lugares e terão de se adaptar a convivência em diferentes culturas, e salientam então que a competência intercultural será outra habilidade exigida pois para serem bem-sucedidos em equipes diversificadas, os funcionários precisarão ser capazes de identificar e comunicar pontos de conexão (metas comuns, prioridades, valores) que transcendam suas diferenças e lhes permitam construir relacionamentos e trabalhar juntos eficazmente. (GORBIS e FINDLER, 2013, p. 110).

Complementando e confirmando as habilidades apontadas pelos autores Gorbis e Findler (2013), a revista HSM Management apresenta áreas gerais de competências prioritárias para os trabalhadores da era digital, definidas através do estudo de Finegold e

Notabartolo, que são consideradas pré-requisitos indispensáveis para garantir a empregabilidade em um futuro próximo, são elas

-Habilidades analíticas: pensamento crítico, resolução de problemas, tomada de decisão, pesquisa e curiosidade; - Habilidades interpessoais: comunicação, colaboração, liderança e responsabilidade; - Capacidade de execução: iniciativa, autodireção e produtividade; - Processamento da informação: alfabetização digital, alfabetização midiática, cidadania digital, operações e conceitos relativos às TIC; - Capacidade de aprender e mudar: criatividade/ inovação, aprendizado adaptativo/ aprender a aprender e flexibilidade (HSM MANAGEMENT, 2013. p. 72).

A opinião dos autores pesquisados é convergente em relação às perspectivas futuras da aprendizagem organizacional nas empresas, pois, todos afirmam que são fundamentais: o autodesenvolvimento das pessoas, a curiosidade, a capacidade de aprender a aprender dos e com os outros nos ambientes de trabalho, de trabalhar em grupos, o espírito colaborativo, a criatividade, a necessidade de aprendizado constante em todas as faixas etárias, a capacidade de adaptação a novos contextos, que é tratada por alguns autores como perspectiva de aprender a desaprender e a redução de hierarquias. Os autores afirmam também que as empresas devem preparar sua estrutura, adequá-la para que as perspectivas da aprendizagem organizacional possam se estabelecer continuamente. Os programas de qualidade total são um exemplo de processos facilitadores à aprendizagem organizacional, pois, como referiu Antonello (2005), estão intimamente ligados à capacidade das pessoas de aprenderem e de assimilarem novos comportamentos e práticas.

Complementando ainda as considerações a respeito das adaptações na estrutura e forma de gerenciar os negócios que devem ser realizadas pelas empresas que buscam o desenvolvimento de processos orientados para a aprendizagem organizacional, os autores Goffee e Jones (2013) em publicação na revista Harvard Business Review, apresentam uma pesquisa realizada nos últimos três anos com centenas de executivos que foram questionados sobre quais as características de uma organização que “opera com todo o seu potencial, permitindo às pessoas fazerem o seu melhor trabalho” (p. 59), são elas: 1) deixe as pessoas serem elas mesmas: as pessoas devem sentir-se livres, com liberdade para opinar; 2) libere o fluxo de informações: a empresa precisa respeitar “a necessidade de seus funcionários saberem o que realmente está acontecendo, para que possam fazer o seu

trabalho, particularmente em ambientes voláteis, onde já é difícil manter todos alinhados e onde os trabalhadores de todos os níveis são convidados a pensar de forma mais estratégica” (p. 61-62); 3) amplie os pontos fortes das pessoas: “a empresa ideal faz seus melhores funcionários ainda melhores; e o pior deles melhor do que ele jamais imaginou ser” (p. 63); 4) mais do que o valor das ações: “o valor comum vai além de cumprir sua missão, trata-se de forjar e manter conexões poderosas entre os valores pessoais e organizacionais” (p. 64); 5) mostre o sentido do trabalho diário: as pessoas precisam perceber que seu trabalho faz sentido para a empresa, “esta aspiração não se concretiza apenas pelo enriquecimento vindo do trabalho. Ela requer nada menos do que uma reconsideração deliberada das tarefas que cada pessoa está realizando” (p. 65); 6) regras que as pessoas possam entender: “o que os trabalhadores precisam é de um senso de autoridade moral, derivado não de um foco na eficiência dos meios, mas da importância dos fins” (GOFFEE e JONES, 2013, p. 66).

Percebe-se que as tendências apontam para que as empresas criem ambientes onde as pessoas sintam-se à vontade para opinar e onde saibam exatamente quais são os rumos em que os negócios estão se desenvolvendo. É importante também que as empresas proporcionem aos colaboradores o autoconhecimento que favorece ao autodesenvolvimento, onde estes ficam sabendo de seus pontos fracos e fortes e têm a oportunidade de fortificá-los. É preciso que se estabeleça a coongruência entre os objetivos individuais e organizacionais e que os colaboradores compreendam o sentido de seu trabalho, ou seja, sua contribuição diante do todo. Goffee e Jones (2013) ainda apresentaram a necessidade de regras claras sobre os motivos pelos quais o trabalho deve ser desenvolvido.

### **2.2.3 Definições e diferenciações conceituais: aprendizagem organizacional e organizações de aprendizagem**

Na busca de identificar algumas características importantes relacionadas às terminologias utilizadas por muitos autores que escrevem sobre aprendizagem organizacional, Bitencourt (2005) diferencia os processos de **aprendizagem organizacional** da definição de **organizações de aprendizagem** nos seguintes termos:

É importante observar a diferença entre os termos aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem, que muitas vezes são utilizados indiscriminadamente. Quando a referência é a **organização de aprendizagem**, o foco refere-se a questionamentos do tipo *o que* e descreve os sistemas, princípios e características da organização que aprende como uma entidade coletiva (perspectiva descritiva). A **aprendizagem organizacional**, por sua vez, refere-se ao *como* a aprendizagem na organização acontece, isto é, às habilidades e processos de construção e utilização do conhecimento (perspectiva processual) (p. 46- grifos nossos).

Percebe-se, pelas definições, que os processos orientados para a aprendizagem organizacional são aqueles que buscam definir como a aprendizagem acontece nas organizações, como são definidos, aplicados e acompanhados os programas formativos e demais processos que se desenvolvem nas empresas. Smith e Araújo (2001, p. 23) compartilham dessa interpretação, complementando

a literatura sobre organização de aprendizagem e aprendizagem organizacional está se tornando distinta. A **organização de aprendizagem** é baseada na concentração do desenvolvimento de modelos normativos e metodologias para criar mudança, em direção a processos de aprendizagem aperfeiçoados, baseados em técnicas e métodos de mensuração, focados em resultados, e a **aprendizagem organizacional** concentra-se em entender a natureza e o processo de aprendizagem (e desaprendizagem) dentro das organizações.

Compreende-se, portanto, que os estudos desenvolvidos por diversos pesquisadores apontam para duas linhas de pensamento que buscam definir quais seriam os atributos que contribuem para o entendimento de como se desenvolvem os processos de aprendizagem nas organizações. Entretanto, existem diferenças entre essas linhas de pensamento, no que se refere à necessidade de identificar, através de métodos científicos, a existência de um conjunto padronizado de características ou modelos de aplicação, que possam definir e conceituar a aprendizagem organizacional e que, portanto, possam ser aplicados a todas as organizações, independentemente de suas particularidades. Contrapondo-se a essa necessidade de utilização e definição de uma teoria que apresente modelos padronizados sobre a aprendizagem organizacional, baseando-se em métodos científicos de pesquisa, existe um segundo grupo de pesquisadores e estudiosos no assunto, como Senge (2006;



2012), Antonello (2005; 2010), Bitencourt (2005), Markert (2004), Garvin (2002), Nonaka e Takeuchi (1997), e Fleury e Fleury (1995), Mariotti (1995) que entendem que a aprendizagem organizacional não pode ser definida sob esses critérios padronizados e estagnados. Para esses autores, a aprendizagem organizacional é vista como um processo e, nesse sentido, cada organização é única e possui sua forma particular de criar e socializar o conhecimento.

Tratando das particularidades de cada organização diante dos processos de aprendizagem organizacional, Bitencourt (2005, p. 159) afirma que “há necessidade de construir práticas que respeitem as especificidades de cada organização e que sejam coerentes com elas. Assim sendo, existem casos em que as práticas informais parecem ser mais efetivas do que as formais e vice-versa”.

Antonello (2005), quando apresenta sua compreensão de aprendizagem organizacional, também considera uma gama de processos diferenciados que podem variar de organização para organização contribuindo para a definição dos processos de aprendizagem organizacional nas empresas, pois para a autora

A **aprendizagem organizacional** é um processo 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, alicerçado em uma dinâmica de reflexão e ação sobre as situações-problema e voltado para o desenvolvimento de competências gerenciais (ANTONELLO, 2005, p. 27).

Para Antonello (2010, p. 33), “a transformação orientada para a aprendizagem organizacional só é possível na medida em que se inicia a transformação contínua do indivíduo, sujeito do processo educativo”.

Na busca de contribuir para o entendimento do que caracteriza os processos de aprendizagem organizacional, Senge (2006, p. 37), aponta alguns elementos comuns às organizações que buscam se desenvolver neste sentido

as organizações que aprendem são organizações nas quais as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar os resultados que realmente desejam, onde se estimulam padrões de pensamentos novos e abrangentes, a aspiração coletiva ganha liberdade e onde as pessoas aprendem continuamente a aprender juntas.

Para Bitencourt (2005, p. 47), existem também alguns pontos básicos que se referem à aprendizagem organizacional, são eles: “processo (em termos de continuidade), grupo (ênfatisando o coletivo), criação e reflexão (sob a ótica da inovação e da conscientização), ação (apropriação e disseminação do conhecimento, tendo como referência uma visão pragmática)”.

Prange (2001) complementa as definições de Senge (2006), Bitencourt (2005) e Antonello (2005; 2010), tratando da importância da aprendizagem pela experiência e da dependência em histórias que retratam a forma única que cada organização encontra para agir ou reagir às situações e que acabam incorporando-se na cultura e na memória das empresas, fazendo parte importante de sua história:

se considerarmos os *processos* de aprendizagem organizacional, descobrimos que “aprendizagem pela experiência” é um componente genuíno de quase todas as abordagens (de forma mais proeminente em Duncan e Weiss, 1979; Hedberg, 1981; March e Olsen, 1975). Da mesma forma, a “dependência em histórias” é enfatizada em algumas abordagens (p. 49).

Bitencourt (2005) complementa a visão de Prange (2001), no que se refere à forma única com que cada organização se posiciona diante dos acontecimentos e a necessidade de que essas ações e padrões de comportamento sejam constantemente compartilhados, quando afirma

No contexto da aprendizagem, é importante destacar a necessidade de compartilhar *insights*, conhecimentos, crenças e metas para que o coletivo prevaleça e a organização aprenda, isto é, para que a empresa construa sua própria realidade e memória, que servirão de base para aprendizados futuros. Nesse momento, a aprendizagem individual é transformada em coletiva, o conhecimento individual é incorporado às práticas organizacionais (BITENCOURT, 2005, p. 47).

Stata (1997, p. 379) enriquece o pensamento de Bitencourt (2005) e Prange (2001), quando afirma que é importante que se descubram novos caminhos para facilitar a aprendizagem organizacional, que ocorre de forma mais lenta do que a aprendizagem individual. Segundo o autor “o desafio, portanto, é descobrir novos métodos e ferramentas

gerenciais para acelerar a aprendizagem organizacional, chegar-se a um consenso para a mudança e facilitar o processo de mudança” (STATA, 1997, p. 379).

Entende-se, sobretudo, que será importante compreender quais os métodos e técnicas devem ser utilizados para promover mudanças significativas no comportamento das pessoas. Nesse sentido, Slater e Narver (1995) dialogando com Bitencourt (2005) e Stata (1997), tratam da importância do *aprender a aprender* para as organizações de aprendizagem:

A principal característica que permeia as organizações de aprendizagem- e também sua dificuldade básica- centraliza-se no *aprender a aprender*. As organizações, quando aprendem a aprender, desenvolvem uma postura mais flexível, em que o erro é visto como uma experiência positiva e uma oportunidade na construção de um novo conhecimento. Portanto, torna-se fundamental a mudança de mentalidade, de atitude e de percepção, visando construir novos caminhos baseados na aquisição, disseminação e interpretação de informações, que são a base para a construção de uma *Learning Organization* (SLATER e NARVER, 1995, *apud* BITENCOURT, 2005, p. 43).

Esta necessidade de aprender a aprender é fundamental para as organizações que pretendem desenvolver processos orientados para a aprendizagem organizacional. Pozo (2002, p. 60), argumenta que “aprender implica sempre, de alguma forma, desaprender. Muitas vezes o difícil não é adquirir um comportamento ou um hábito, mas deixar de fazê-lo”.

Na mesma perspectiva de Pozo (2002), Bitencourt (2005, p. 44) complementa e concorda quando opina

talvez seja possível considerar o *desaprender* sob uma perspectiva de longo prazo, como uma fase fundamental dentro de um processo de aprendizagem e melhoria contínua. Paradoxalmente, as rupturas desencadeadas pelo *desaprender* podem ser compreendidas como etapas de um processo de melhoria contínua.

Fleury e Fleury (1995, p. 29), por sua vez, destacam a necessidade do desenvolvimento de mudanças graduais, pois

à medida que os novos valores são incorporados de forma menos traumática, gerando menos ansiedade, as pessoas predispõem-se mais facilmente a procurar novas alternativas, soluções, a incorporar uma dinâmica da aprendizagem permanente na vida organizacional.

Garvin (2002, p. 21) trata da importância do papel dos gerentes e líderes diante de processos onde é necessário aprender a desaprender, nesses momentos deve haver a abertura para novas ideias, a desmobilização de crenças antigas para que os novos conhecimentos e comportamentos possam ser incorporados, para o autor

A **aprendizagem organizacional** demanda- questionamento e abertura- uma propensão por parte dos gerentes a desafiar pressuposições e enfrentarem a sabedoria convencional. Do contrário, o comportamento continuará a ser governado pelo hábito- e o *status quo* permanecerá intacto.

Seguindo com Garvin (2002, p. 12), vemos que apesar de existirem muitas definições apontadas por diversos autores a respeito do que é a aprendizagem organizacional, existem alguns pontos importantes que a caracterizam. Segundo o autor, “uma organização que aprende é uma organização hábil na criação, aquisição, interpretação, transferência e retenção de conhecimento, e também na modificação deliberada de seu comportamento para refletir novos conhecimentos e *insights*”.

O autor afirma que “novas ideias são essenciais se queremos que haja aprendizagem” (GARVIN, 2002, p. 12) e sobre os processos de comunicação que devem ocorrer facilitando a aprendizagem organizacional, afirma que

as novas ideias devem se difundir rapidamente por toda a organização, espalhando-se de pessoa a pessoa, de departamento a departamento e de divisão a divisão. Em um certo ponto, elas devem ser embutidas na memória “organizacional”, aparecendo como políticas, procedimentos e normas para assegurar sua retenção ao longo do tempo (GARVIN, 2002, p. 12).

Tratando ainda sobre os processos de mudança que devem ocorrer para que a aprendizagem organizacional se estabeleça, o autor argumenta que “sem mudanças resultantes na forma como as atividades são desempenhadas, apenas existe o potencial para

melhoria. De acordo com essa definição, a aprendizagem requer ação” (GARVIN, 2002, p. 12). Sobre os processos de planejamento que devem ser feitos para que novas linhas de ação direcionadas à aprendizagem organizacional possam ser implementadas, o autor também mostra a necessidade da reflexão e do planejamento, quando afirma que “[...] essa ação não pode ser fortuita; ela deve, de algum modo, ser ligada à reflexão prévia” (GARVIN, 2002, p. 12).

Fleury e Fleury (1995, p. 29-30) concordam com Garvin (2002) ao tratar dos processos de comunicação, de que estes devem abranger toda a empresa e que a aprendizagem é um processo coletivo que dá origem a uma visão sistêmica compartilhada por todos. Os autores ressaltam pontos que consideram essenciais na dinâmica da aprendizagem nas organizações, quais sejam:

o processo de inovação, de busca contínua de capacitação e qualificação das pessoas e das organizações é um processo permanente, jamais esgotado; o processo de aprendizagem é um processo coletivo, compartilhado por todos, e não o privilégio de uma minoria pensante; os objetivos organizacionais são explicitados e partilhados: o comprometimento com esses objetivos ocorre em função da congruência entre os objetivos individuais de autodesenvolvimento e os objetivos de desenvolvimento organizacional; a comunicação flui entre pessoas, áreas, níveis, visando à criação de competências interdisciplinares; desenvolve-se uma visão sistêmica e dinâmica do fenômeno organizacional (FLEURY e FLEURY, 1995, p. 29-30).

Às organizações cabe o estabelecimento de uma ambiente propício para que essa atmosfera de aprendizagem se instale. O desenvolvimento de uma postura mais flexível por parte dos colaboradores deve ser incentivado, eles precisam se sentir confiantes em relação à autonomia que devem possuir para desenvolver suas atividades e à liberdade para questionar e sugerir novas formas de trabalho. A perspectiva de aprender a aprender, bem como a comunicação constante entre todos os colaboradores e setores necessita desta flexibilidade para estabelecer-se.

O desenvolvimento desta postura mais flexível, que é um indicativo de que as organizações estão aprendendo a aprender, é visto por Mariotti (1995, p. 45) como um princípio básico para que as organizações sobrevivam em meio a tantas mudanças advindas do ambiente, pois, segundo o autor “só mantendo a flexibilidade de adaptação

conseguiremos preservar a unidade na diversidade”. Sobre a diversidade interna que existe nas organizações, o autor argumenta que esta

possibilita um grau maior de flexibilidade. Na prática, isso significa maior capacidade de lidar com erros e imprevistos. Para isso é preciso ainda que a empresa seja o mais possível pouco hierarquizada, ou seja, pouco institucionalizada, pouco burocratizada (MARIOTTI, 1995, p. 55).

Ainda tratando das mudanças que devem ocorrer nas organizações para que se adaptem à diversidade e aprendam a lidar com ela, tanto externa quanto internamente, Mariotti (1995, p. 52) conclui

o que se tem pela frente é um extenso caminho de transformação. Não estamos diante de mais um modismo, que seria de resto facilmente identificável, exatamente pelo imediatismo e pela superficialidade. O que nos desafia é um profundo projeto de mudança na cultura das organizações, que envolve todo o mercado. E, atualmente, como sabemos, o mercado é o mundo.

Percebe-se que os autores citados desenvolvem um pensamento convergente e complementar sob muitos aspectos. As transformações que precisam ocorrer nas empresas que buscam desenvolver uma postura voltada à aprendizagem organizacional são apontadas pelos autores, sendo que são salientadas: a necessidade do respeito às características únicas de cada organização; da forma como as mudanças devem ser gradualmente implementadas; a necessidade de planejamento para que a aprendizagem organizacional se desenvolva de forma efetiva; a necessidade de desburocratização das empresas; o incentivo à participação através de novas ideias e *insights*. A aprendizagem pela experiência também é considerado um fator de extrema importância. Os autores deixam clara a necessidade de que as organizações aprendam a aprender e que em muitos momentos, aprendam a desaprender, para que velhos hábitos e comportamentos possam dar lugar a novas formas de desenvolver o trabalho.

É relevante entender que os tópicos citados pelos autores constituem-se de elementos que devem estar presentes no cotidiano das organizações que buscam

desenvolver processos voltados à aprendizagem organizacional e que, além destes elementos alguns outros surgirão na visualização dos exemplos aplicados nas empresas estrangeiras apresentados a seguir. Serão apresentados também os três elementos fundamentais de uma boa aprendizagem, baseados nos argumentos de Pozo (2002) e complementados pelas constatações trazidas por Bransford, Brown e Cocking (2007). Considera-se que os elementos apresentados até então, bem como aqueles que serão ainda desenvolvidos nesta fundamentação teórica, constituem-se de um conjunto que contribui para que se defina de forma mais segura, se uma organização está voltada ou não para o desenvolvimento de processos orientados para a aprendizagem organizacional. Essas características, se aplicadas de forma consciente e planejada, contribuem para a construção de um ambiente propício ao desenvolvimento da aprendizagem, onde ocorre a troca de conhecimentos, reciprocidade e complementaridade de ações e atividades através do desenvolvimento do trabalho em conjunto. Entretanto, é importante compreender que a presença desses aspectos não garante o desenvolvimento da aprendizagem organizacional, pois, deve haver um desenvolvimento e um monitoramento constante desses aspectos para que a aprendizagem organizacional ocorra de forma efetiva, além de adaptações que devem ser feitas considerando a estrutura de cada organização.

#### **2.2.4 Características da “boa aprendizagem”**

Diante deste novo cenário, onde a aquisição e disseminação do conhecimento é uma estratégia fundamental para a prosperidade das organizações, surge a necessidade que os processos de comunicação, geração e troca de conhecimentos se tornem cada vez mais constantes na realidade das empresas. Essa nova forma de atuar e de se estruturar internamente, pressupõe que as organizações compreendam como os processos de aprendizagem ocorrem, visualizando suas características fundamentais, para que, apropriando-se delas, possam desenvolver programas formativos mais eficazes, facilitando assim a apropriação de novos conhecimentos e formas de comportamento aos colaboradores.

Nos próximos itens serão apresentadas as características necessárias à boa aprendizagem baseadas nas definições de Pozo (2002), aproximando estas características

daquelas encontradas nas experiências trazidas por Bransford, Brown e Cocking (2007). Serão visualizados os modelos apresentados por Markert (2004), através do estudo e análise da situação atual das empresas alemãs em relação aos processos de aprendizagem organizacional; Nonaka e Takeuchi (1997), que tratam das formas de criação e conversão do conhecimento nas empresas japonesas e o modelo proposto pelo americano Peter Senge (2006) que trata das leis que orientam a arte e prática das organizações que aprendem, através do desenvolvimento das cinco disciplinas. Será abordado também o conjunto de características apontado pelos autores como fundamentais para que ocorra a aprendizagem organizacional, que dará origem à definição das categorias de pesquisa que orientarão toda a parte prática deste estudo.

Pode-se dizer, analisando as definições de Pozo (2002, p. 53-54), que os seres humanos aprendem de duas formas distintas, porém complementares. Uma, que se refere à aprendizagem associativa e que de acordo com Pozo (2002) refere-se a “processos cíclicos, reversíveis, acumulativos, baseados na repetição e ligados à manutenção da estabilidade (aprendizagem por associação) e a segunda, que se refere aos processos evolutivos, irreversíveis, que produzem uma reorganização e um incremento da complexidade (aprendizagem por reestruturação)” (p. 53). Esses processos são classificados por Pozo (2002, p. 54), como interdependentes, pois, “sem a acumulação de informação não poderia haver reestruturação, que por sua vez tornará possível a aquisição de nova informação”. O autor afirma que quanto mais repetitiva for a tarefa a ser desempenhada, “mais eficaz será o uso da aprendizagem associativa ou reprodutiva” e, da mesma forma, quanto “mais abertas ou variáveis sejam as condições em que se devam aplicar os conhecimentos e as habilidades adquiridos, mais relevante será a aprendizagem construtiva” (POZO, 2002, p. 54).

Atualmente, o que se objetiva atingir nas organizações é justamente um aprendizado construtivo, em que, mais do que meros repetidores de tarefas, os colaboradores entendam o sentido de seu trabalho e consigam associá-lo ao todo, compreendendo a importância do seu desenvolvimento e, tendo a oportunidade de aprender sempre novas formas de desempenhar suas funções, seja pelas sugestões que apresentam, pela troca de experiências ou pelos novos conhecimentos oferecidos pelas empresas nos cursos de formação.

Diante da importância do desenvolvimento dos processos de aprendizagem nas empresas e nos mais variados contextos onde eles acontecem, Pozo (2002, p. 57), também



chama atenção a respeito da necessidade do entendimento e diferenciação de duas formas de aprendizagem, caracterizadas como *implícita* e *explícita*. Para o autor, “embora, por sorte, haja muitas coisas passíveis de se aprender sem ensino, em nossa cultura da aprendizagem cada vez há mais das que não podem ser aprendidas sem ajuda instrucional”.

A aprendizagem implícita a que Pozo (2002, p. 56) se refere é conceituada como a aprendizagem que ocorre quando “não estamos submetidos a nenhuma situação deliberada de ensino, nem mesmo, está se propondo a aprender”. Um exemplo desse tipo de aprendizagem é o que acontece com os bebês, quando aprendem a se comunicar através da linguagem ou quando compreendem a força que a gravidade exerce sobre os objetos, sem que alguém lhes explique a esse respeito. A aprendizagem implícita se constitui de uma parte importante do que aprendemos todo dia, sem estarmos conscientes disso (POZO, 2002, p. 56).

A aprendizagem explícita, de acordo com Pozo (2002, p. 57), é conceituada como o “produto de uma atividade deliberada e consciente, que costuma se originar em atividades socialmente organizadas que, de modo genérico, podemos denominar ensino”.

A esse respeito, o autor argumenta que existem três características prototípicas do bom aprender, que implicam em “(a) uma mudança duradoura (b) e transferível para novas situações (c) como consequência direta da prática realizada” (POZO, 2002, p. 60).

Em relação à produção de mudanças duradouras, Pozo (2002, p. 60) considera que “uma ideia comum a todas as teorias da aprendizagem humana, sejam associativas ou construtivas, é que aprender implica mudar os conhecimentos e os comportamentos anteriores”. São muitas as dificuldades de aprendizagem relacionadas à necessidade de mudar o que já se sabe ou se faz, pois “aprender implica sempre, de alguma forma, desaprender” (POZO, 2002, p. 60).

Na mesma perspectiva, Bransford, Brown e Cocking (2007, p. 27), a respeito de visões atuais relacionadas à aprendizagem, afirmam que “no sentido mais geral, a visão contemporânea a respeito da aprendizagem é que as pessoas elaboram o novo conhecimento e o entendimento com base no que já sabem e naquilo em que acreditam”. Desta forma percebe-se que os conhecimentos anteriores e nossas crenças influenciam muito no que aprendemos e constituem-se um desafio em muitos momentos em que esses conceitos e compreensões antigas devem ser desmobilizados.

Compreende-se assim, que todos nós, seres humanos, possuímos uma bagagem de aprendizagens implícitas que utilizamos cotidianamente, como já referiam os autores, sem

nem mesmo nos darmos conta disso. O que ocorre nos processos de aprendizagem explícita é justamente, em muitos momentos, a desmobilização desses conhecimentos implícitos que já possuímos, para que novos conhecimentos possam ser organizados e processados. Esse processo de desmobilização é difícil, muitas vezes, pois implica mudanças, implica deixar de fazer ou compreender algo da forma como fazíamos ou compreendíamos, para produzir algo novo. Pozo (2002, p. 61) denomina esse processo de desmobilização dos conhecimentos implícitos para que novos conhecimentos possam ser assimilados e acomodados por “reestruturação”.

A respeito das dificuldades de reestruturação do conhecimento implícito que os seres humanos possuem para que possa ocorrer uma mudança conceitual, Pozo (2002, p. 61) afirma

Com muita frequência, os esforços deliberados para adquirir ou ensinar conhecimentos explícitos tropeçam nos obstáculos colocados por conhecimentos implícitos aprendidos anteriormente de modo incidental e sem que o aluno seja sequer consciente deles. Isso obriga a reconstruir esses conhecimentos implícitos, refletindo sobre eles, porque só assim poderemos mudá-los, seja com nossas relações com os demais e com nós mesmos (Ellis, 1962, 1964; Mahoney e Freeman, 1985), na aquisição de conceitos (Pozo, 1994) ou no desenvolvimento de novas habilidades e estratégias (Monereo, 1993; Monereo *et al.*, 1994).

Bransford, Brown e Cocking (2007, p. 99), tratam desta questão afirmando que “como a aprendizagem envolve a transferência de experiências anteriores, o conhecimento existente também pode dificultar a aprendizagem de novas informações”. Para os autores, esse conhecimento prévio que possuímos inclui também “o tipo de conhecimento que os aprendizes adquirem em virtude dos seus papéis sociais, como aqueles ligados à raça, classe, gênero e afiliações culturais e étnicas” (BRANSFORD, BROWN e COCKING, 2007, p. 102). De acordo com os autores esse tipo de conhecimento também precisa ser conhecido e reconhecido pois, as crenças advindas dessas influências também podem provocar conflitos no momento da aprendizagem.

Em relação às formas como ocorre o processo de mudança provocado pela aprendizagem, Pozo (2002) afirma que existem duas maneiras distintas de desaprender. Existem as “mudanças que consistem num deslocamento ou substituição, de natureza

acumulativa e reversível e as mudanças baseadas na reorganização ou autocomplicação do sistema, de natureza evolutiva e irreversível” (POZO, 2002, p. 61).

No caso da aprendizagem associativa, há a substituição de um comportamento por outro. “É uma mudança bastante pontual, local, de caráter reversível e de duração limitada à manutenção da prática” (POZO, 2002, p. 61). As mudanças relacionadas à aprendizagem construtiva são de características diferentes, pois “seu efeito não é substituir, mas integrar esse novo comportamento ou ideia numa nova estrutura de conhecimento” (POZO, 2002, p. 61).

Para Pozo (2002), o acompanhamento dos processos de aprendizagem é fundamental para que se possa dimensioná-los. Esse acompanhamento possibilita identificar o ponto de partida dos aprendizes e visualizar até onde chegaram em cada etapa do processo. Para o autor, é importante avaliar “não só o grau em que se produziram as mudanças e a natureza das mesmas, como também sua generalidade ou possível transferência do aprendido para novas situações” (POZO, 2002, p. 63).

Nas organizações, essa etapa apresentada por Pozo (2002), que se refere à mudança duradoura, pode ser sentida através da observação prática dos colaboradores, do acompanhamento e da avaliação do desempenho. Sobretudo, quando se deseja desenvolver nas organizações os processos orientados para a aprendizagem organizacional, é fundamental que se possibilite aos colaboradores acesso a todos os norteadores estratégicos como: missão, visão, valores, princípios, códigos de ética, além da elaboração de programas gerais de formação onde se deixem claras as expectativas da empresa em relação à conduta dos colaboradores mediante os processos formativos que serão propostos e em relação ao seu desempenho na empresa. É importante que se ofereça aos colaboradores também, programas específicos às funções e setores em que irão atuar, incluindo suas particularidades e necessidades, mas sem esquecer dos objetivos gerais e maiores de cada organização. As empresas devem buscar aproximar os objetivos empresariais aos objetivos individuais. Sobre estes aspectos, Antonello (2010, p. 48), afirma que

os funcionários precisam conhecer as metas organizacionais, as exigências de desempenho e as suas competências para satisfazer as expectativas organizacionais de hoje. Também necessitam de informações sobre os possíveis direcionamentos organizacionais, as implicações para exigências futuras de

desempenho e o que é necessário fazer para satisfazer essas expectativas mutáveis.

Compreende-se que a atmosfera organizacional deve proporcionar aos colaboradores condições estruturais e relacionais, bem como processos formativos adequados, para que se processem as mudanças duradouras esperadas, que possam ser transferidas para novas situações.

A transferência do aprendido para novas situações, constitui a segunda característica da boa aprendizagem pois, Pozo (2002, p. 63), afirma que “é uma das características centrais da boa aprendizagem e, portanto um de seus problemas mais habituais. Sem capacidade de ser transferido para novos contextos, o aprendido é muito pouco eficaz”. Para o autor, a transferência constitui um processo que permite que possamos nos defrontar com situações novas, assimilando-as ao que já foi aprendido (POZO, 2002, p. 63). Diante das exigências da sociedade atual em relação aos processos de aprendizagem que se desenvolvem no mundo do trabalho, Pozo (2002, p. 63-64) considera

Na complexa sociedade da aprendizagem, necessitamos de habilidades e conhecimentos transferíveis para novos contextos, já que não podemos prever as novas demandas que o mercado de trabalho e a sociedade da informação vão colocar num futuro próximo para os aprendizes. Nossa cultura da aprendizagem não só é muito exigente pela quantidade de aprendizagens distintas que nos exige, como porque, além disso, devem ser boas aprendizagens, transferíveis para situações cada vez mais diversas e imprevisíveis.

Para Bransford, Brown e Cocking (2007, p. 77), “os processos de aprendizagem e a transferência do aprendido são fundamentais para compreender como as pessoas desenvolvem competências significativas”. Para os autores, “a mensuração da transferência desempenha papel importante na avaliação da qualidade das experiências de aprendizagem” (BRANSFORD, BROWN e COCKING, 2007, p. 77). Os autores também afirmam que “a capacidade de transferência depende do grau em que as pessoas aprendem com compreensão, em vez de meramente memorizar uma série de fatos e seguir um conjunto fixo de procedimentos (BRANSFORD, BROWN e COCKING, 2007, p. 82).

Os autores apontam algumas “características chave da aprendizagem e da transferência que apresentam implicações importantes para a educação” (BRANSFORD, BROWN e COCKING, 2007, p. 78), pois consideram que “as teorias modernas da

aprendizagem e da transferência conservam a ênfase na prática, mas especificam os tipos de prática importantes e levam em conta as características do aprendiz” (BRANSFORD, BROWN e COCKING, 2007, p. 78). As características apontadas pelos autores são:

- a aprendizagem inicial é necessária para a transferência, e conhece-se uma quantidade considerável de tipos de experiências de aprendizagem que dão apoio à transferência,
- o conhecimento excessivamente contextualizado pode reduzir a transferência; as representações abstratas do conhecimento podem ajudar a promover a transferência,
- a transferência é considerada como um processo ativo e dinâmico, mais do que um produto final passivo de um conjunto específico de experiências de aprendizagem,
- toda aprendizagem nova envolve a transferência com base na aprendizagem prévia, e esse fato tem consequências importantes para o projeto de instrução que ajude os estudantes a aprender” (BRANSFORD, BROWN e COCKING, 2007, p. 78- 79).

Os autores reiteram que “é importante considerar a transferência como um processo dinâmico, que exige que os aprendizes ativamente escolham estratégias, considerem recursos e recebam *feedback*” (BRANSFORD, BROWN e COCKING, 2007, p. 94), e que “pode-se melhorar a transferência ajudando os estudantes a se tornarem mais cientes de si mesmos como aprendizes que monitoram ativamente suas estratégias e recursos de aprendizagem e avaliam sua prontidão para testes e desempenhos específicos” (BRANSFORD, BROWN e COCKING, 2007, p. 95).

As afirmações apresentadas pelos autores, a respeito da necessidade da transferência do aprendido para novas situações constituem-se diferencial fundamental para as empresas que desejam formar e manter um corpo funcional preparado para acompanhar as empresas diante dos processos constantes de aquisição de novos conhecimentos. Diante desta realidade, características como a flexibilidade e a capacidade de continuamente aprender a aprender são importantes e, muitas vezes, decisivas para a prosperidade das organizações mediante este cenário de intensas mudanças.

Pozo (2002, p. 64-65), considera que a aprendizagem construtiva produz um aprendizado de melhor qualidade do que a aprendizagem por associação e afirma que aprendizagens rotineiras, fechadas, não levarão os aprendizes a conseguir resolver

situações mais complexas e diversas a respeito do que está sendo aprendido. Nesse caso, afirma que é necessário o desenvolvimento de práticas de aprendizado adequadas para o que se quer aprender e para os resultados que se espera obter diante desse processo.

Novamente fica enaltecido o papel das empresas em relação à preparação adequada dos programas formativos, onde fique claro aos colaboradores quais são seus objetivos e metas, quais as habilidades se espera que sejam desenvolvidas e quais são os resultados esperados após o desenvolvimento dessas habilidades e práticas propostas pelos programas formativos.

A terceira característica da boa aprendizagem apresentada por Pozo (2002), se refere à adequação da prática ao que se deve aprender: “é o tipo de prática, e não a quantidade de prática, o que identifica a aprendizagem” (POZO, 2002, p. 65). Para o autor, “o mais importante ao organizar uma prática, é adequá-la aos objetivos da aprendizagem. Nem todas as atividades de aprendizagens são igualmente eficazes para se conseguir qualquer tipo de aprendizagem” (POZO, 2002, p. 65). Nessa direção, Pozo (2002, p. 65), alerta que

em geral, uma vez mais, a prática repetitiva (a reiteração continuada de uma mesma atividade de aprendizagem) produz aprendizagens mais pobres ou limitadas que uma prática reflexiva (a realização de diversas atividades com o fim de promover a reflexão sobre o que se está aprendendo).

Pozo (2002, p. 66) afirma que deve-se prestar atenção sempre ao que se tem de aprender, à forma como se aprende e às atividades práticas planejadas para promover essa aprendizagem. Para o autor, os processos de aprendizagem podem ser analisados a partir de três componentes básicos: os resultados da aprendizagem, os processos e as condições da aprendizagem.

Em relação aos processos e condições de aprendizagem, Bransford, Brown e Cocking (2007), ressaltam que os contextos em que as aprendizagens ocorrem podem influenciar muito a qualidade dessas aprendizagens e a capacidade de transferência do aprendido para novas situações, as pesquisas atuais realizadas sobre a aprendizagem indicam “que a transferência de um contexto para outro é especialmente difícil quando o assunto é ensinado apenas num contexto simples e não em contextos múltiplos” (BRANSFORD, BROWN e COCKING, 2007, p. 89). Os autores também afirmam que

quando um assunto é ensinado em contextos múltiplos, porém, e inclui exemplos que mostram sua aplicação mais ampla, é mais provável que as pessoas abstraíam as características relevantes dos conceitos e desenvolvam uma representação flexível do conhecimento (BRANSFORD, BROWN e COCKING, 2007, p. 90).

Os autores sugerem três maneiras de se lidar com a falta de flexibilidade dos aprendizes: primeira, “pedir que os aprendizes resolvam um caso específico, para depois fornecer a eles um outro caso similar, o objetivo é ajudá-los na abstração dos princípios gerais que levam a uma transferência mas flexível! (BRANSFORD, BROWN e COCKING, 2007, p. 90); segunda, “deixar que os estudantes aprendam num contexto específico e depois ajudá-los a se envolver na solução de problemas do tipo ‘E se’ idealizados para aumentar a flexibilidade da sua compreensão” (BRANSFORD, BROWN e COCKING, 2007, p. 90); terceira, “consiste na generalização do exemplo, de modo que os aprendizes sejam solicitados a criar uma solução que se aplique não apenas a um problema único, mas a toda uma classe de problemas afins” (BRANSFORD, BROWN e COCKING, 2007, P. 90-91)

Os autores ainda ressaltam que “a transferência também aumenta por meio de uma instrução que ajude ao estudantes a representar problemas com níveis mais elevados de abstração” (BRANSFORD, BROWN e COCKING, 2007, p. 91).

A esse respeito, Pozo (2002, p. 79), fala da transição da característica de passividade dos aprendizes, para a reflexividade e consciência em relação aquilo que está sendo aprendido, nos termos que seguem:

Em geral, a transição exigida cada vez mais pela nossa cultura da aprendizagem, de um aprendiz passivo, disposto a aprender de forma reprodutiva o que lhe é pedido, para um aprendiz ativo e construtivo, orientado para a busca do significado do que faz, diz e pensa, se sustenta numa aprendizagem cada vez mais metacognitiva e controlada. Ou seja, nossa sociedade exige com crescente insistência aprendizes reflexivos e conscientes de sua tarefa, e não simples autômatos que reproduzam mecanicamente conhecimentos elaborados por outros.

Bransford, Brown e Cocking (2007, p. 30), complementam as afirmações de Pozo (2002) afirmando que “a metacognição refere-se à capacidade de uma pessoa prever o

próprio desempenho em diversas tarefas (por exemplo, até que ponto ela é capaz de lembrar de diversos estímulos e de monitorar seus níveis atuais de domínio e compreensão”.

Bransford, Brown e Cocking (2007, p. 88), afirmam ainda que a motivação para aprender também é importante. Segundo os autores “a motivação afeta a quantidade de tempo que as pessoas estão dispostas a dedicar a aprendizagem”. Os autores chamam atenção para o fato de que

Os desafios, no entanto, devem estar ao nível adequado de dificuldade, a fim de ser e permanecer motivadores: as tarefas muito fáceis se tornam enfadonhas; as tarefas muito difíceis provocam frustração. Além disso, a tendência dos aprendizes de perseverar diante da dificuldade é muito influenciada pelo fato de serem ‘orientados para o desempenho’ ou ‘orientados para a aprendizagem (BRANSFORD, BROWN e COCKING, 2007, p. 88).

Para os autores, “os estudantes orientados para a aprendizagem gostam de novos desafios; os que são orientados para o desempenho estão mais preocupados em não cometer erros do que em aprender” (BRANDSFORD, BROWN e COCKING, 2007, p. 88). De acordo com os autores “os aprendizes de todas as faixas etárias sentem-se mais motivados quando reconhecem a utilidade do que estão aprendendo e utilizam essas informações para fazer algo que terá impacto sobre os outros [...]” (BRANSFORD, BROWN e COCKING, 2007, p. 88).

Ainda sobre a motivação para o aprender, os autores afirmam que “as oportunidades sociais também afetam a motivação. O fato de uma pessoa sentir que está contribuindo com algo para outras pessoas parece ser especialmente motivador” (BRANDSFORD, BROWN e COCKING, 2007, p. 88).

A noção de aprendizagem metacognitiva vem ao encontro também, do trabalho realizado por diversos autores da área acadêmica da Administração, destacando a importância da reflexividade que deve estar presente nos processos de assimilação de novos comportamentos e práticas. Entende-se que as três características apresentadas por Pozo (2002), para que a aprendizagem ocorra de forma efetiva, não garantem por si só a existência da aprendizagem organizacional. Conforme já foi retratado em outros momentos neste trabalho, as características de uma boa aprendizagem que devem estar presentes nos programas formativos para que estes ocorram de forma efetiva, precisam encontrar



reciprocidade e complementaridade na postura da organização como um todo, ou seja, é necessário que as características citadas pelos autores da área acadêmica da Administração, também estejam presentes de forma contínua no cotidiano das empresas que pretendem desenvolver-se orientadas para processos de aprendizagem organizacional.

Desta forma, a seguir serão apresentadas as perspectivas de trabalho de autores que vêm obtendo destaque no que se refere aos contextos da aprendizagem organizacional. Markert (2004), descreve a forma de atuação encontrada em empresas alemãs, onde o trabalho em grupo e em rede ganha destaque; Nonaka e Takeuchi (1997) tratam da criação e disseminação do conhecimento nas empresas japonesas e apresentam os quatro modos de conversão do conhecimento que dão origem à espiral do conhecimento e Senge (2012) desenvolve o modelo das cinco disciplinas fundamentais para as organizações que aprendem. Os três modelos apresentados possuem muitos pontos de convergência entre si, e em direção às três características principais apontadas por Pozo (2002), para que a aprendizagem ocorra de forma efetiva nas organizações. Desta forma o texto é construído buscando identificar essas aproximações, dando ênfase aos três modelos aplicados em empresas estrangeiras, que nos permitem entender um pouco melhor sobre como esses processos vêm sendo desenvolvidos nestas empresas.

### **2.2.5 Modelos implementados por empresas estrangeiras**

De acordo com o que já foi apresentado em relação às características da boa aprendizagem propostas por Pozo (2002) e reforçadas por Bransford, Brown e Cocking (2007), foram identificados os trabalhos de alguns autores que demonstram modelos de práticas orientadas para a realização de processos de aprendizagem organizacional nas empresas estrangeiras. Tais modelos vêm obtendo destaque diante da comunidade acadêmica em escala mundial, ao mesmo tempo em que chamam a atenção do meio empresarial para a importância e os benefícios do uso destas práticas. Serão apresentadas também contribuições de outros autores dedicados a elucidar o tema.

Considerando as mudanças constantes que se desenvolvem atualmente nos ambientes externos às empresas, que lhes suscitam respostas rápidas e comportamento proativo, Markert (2004) desenvolveu estudos tratando das questões que vêm norteando o

comportamento das empresas alemãs diante do novo perfil necessário aos colaboradores, para que possam trabalhar e interagir em empresas que, mediante a reflexão e contextualização do seu trabalho em relação ao todo, esperam deles, comportamentos orientados para a comunicação e trabalho em equipes. Segundo o autor, nas empresas alemãs vem sendo desenvolvido o conceito de ilhas de produção, pois,

esse novo modelo configura uma integração de funções fabris que abrange desde a encomenda até a prestação de serviços, trazendo como consequência a cooperação entre os departamentos de venda, de engenharia, de planejamento da produção, de fabricação e montagem e de prestação de serviços ao cliente (MARKERT, 2004, p. 42).

O trabalho organizado dessa forma “pressupõe que um membro da ilha de produção esteja capacitado para interagir, cooperar e comunicar-se com os colegas que executam as funções anteriores e posteriores às suas” (MARKERT, 2004, p. 42). Assim, o novo perfil para os trabalhadores que desejem trabalhar no sistema de ilhas de produção, é composto e influenciado pelas seguintes características

geração de um trabalho qualificado e flexível (término do trabalho monótono, parcializado e desqualificado); distribuição do trabalho no grupo de forma auto-organizada, havendo a possibilidade de fabricação integral do produto pelo grupo; tempo suficiente para a organização do trabalho conjunto; definição de novas qualificações pelo grupo, considerando os conteúdos das novas atividades desenvolvidas na ilha de produção; formação do grupo de forma igualitária (redução das hierarquias); possibilidade de contatos sociais, cooperativos e comunicativos entre os diversos departamentos; capacidade de executar trabalhos na ilha de produção integrando tarefas de planejamento e de prestação de serviços e reorganização da administração fabril e requalificação do pessoal como processo de reestruturação da empresa (MARKERT, 2004, p. 43).

Percebe-se que o foco na colaboração e cooperação entre as pessoas está bastante presente no modelo de ilhas de produção desenvolvido pelas empresas alemãs, além de outras características que nos remetem aos modelos teóricos administrativos mais recentes, como capacidade de comunicação; redução dos níveis hierárquicos; capacidade de trabalhar em grupos ou equipes; conhecimento dos processos totais que envolvem a

produção, bem como, de todos os relacionamentos que se desenvolvem até a entrega e prestação de serviços adicionais após o recebimento desses produtos ou serviços pelos clientes.

Essas novas concepções já desenvolvidas nas empresas alemãs provocam o abandono das ideias do início do século XX, preconizadas por Taylor e Fayol que remetiam as empresas e os colaboradores a ambientes de trabalho fechados e burocráticos, sem a comunicação entre os setores e a visualização de todas as etapas que compõem a produção ou entrega dos serviços. A visão dos trabalhadores dessa época, como já foi explanado anteriormente, era fragmentada e reduzida somente ao seu âmbito de atuação que, por sua vez, era composto por atividades repetitivas e rotineiras. Percebe-se também de forma clara a consideração do ambiente externo onde as empresas estão inseridas, devido ao nível de desenvolvimento das capacidades comunicativas e de relacionamento social que se exige dos colaboradores internamente, para que possam se adaptar e responder rapidamente às mudanças advindas do mercado. Esse é um reflexo de que as empresas sabem que seus relacionamentos com o mercado externo se processam nessas condições, onde a agilidade e as mudanças são constantes e, procuram adaptar seus colaboradores a tais necessidades. Novamente visualiza-se a situação de contraste em relação às ideias preconizadas pelos primeiros pensadores administrativos que não consideravam a empresa como uma entidade inserida em um ambiente maior, portanto, não se interessavam pelas influências que esse ambiente poderia exercer sobre elas, nem avaliavam as influências que a própria empresa poderia estar provocando nos ambientes onde estava inserida.

De acordo com Markert (2004, p. 45), nas empresas onde esse modelo de ilhas de produção se desenvolveu, “o processo de implantação e de reorganização foi planejado estrategicamente, havendo uma informação preliminar para todo o pessoal, seguida da oferta de atividades de formação”. Segundo o autor “o conceito de qualificação se orientou no modelo de ‘aprendizagem em ação integral’ (MARKERT, 2004, p. 45). Nesse modelo de aprendizagem integral

devem ser ensinados os novos conhecimentos técnicos, além de criar possibilidades de obtenção de uma visão geral direcionada para o pensamento sistêmico e para o contexto sócio-organizacional do trabalho. A base desta proposta encontra-se na convicção de que a ilha de produção verticalmente

integrada somente pode funcionar com a existência de uma visão conjunta de todos os seus membros (MARKERT, 2004, p. 51).

Nas afirmações de Markert (2004) percebe-se a importância que as empresas alemãs vêm dando à comunicação das informações aos colaboradores, à oferta de programas formativos adequados a este novo modelo de atuação que se deseja implantar e ao pensamento sistêmico, que é uma das características apontadas também por Senge (2012) e Nonaka e Takeuchi (1997). O pensamento sistêmico proporciona a visão geral da organização, a localização das tarefas desenvolvidas diante do todo e a compreensão de tudo o que se processa na empresa, de quais seus objetivos, propostas e metas e do que é preciso que se realize para a obtenção desses objetivos. Por isso Markert (2004) salienta a aprendizagem em ação integral como um programa responsável por buscar desenvolver nos colaboradores um pensamento integrado e uma visão privilegiada. A respeito do programa de aprendizagem em ação integral, o autor apresenta a seguinte demanda

para a aplicação deste conceito de qualificação torna-se necessária a construção de uma pedagogia inovadora na formação profissional, que defina ‘tarefas de aprendizagem para a transferência’, sendo fundamental uma cooperação e interação entre as diferentes instituições de ensino profissional e, por exemplo, os postos de trabalho, as ilhas de aprendizagem na produção e os centros de formação profissional na empresa (MARKERT, 2004, p. 51).

Percebe-se a importância da definição adequada das tarefas a serem incorporadas e a atenção que é dada pelas empresas alemãs no processo de assimilação de informações e práticas, para que possibilite aos colaboradores um aprendizado significativo que possa ser transferido para novas situações. O autor salienta que “o objetivo de uma formação profissional para o futuro não deve ser orientado pela aquisição de determinadas habilidades, mas sim pela capacidade de transferir conhecimentos para novas situações complexas [...]” (MARKERT, 2004, p. 62).

De forma muito semelhante ao modelo apresentado por Markert (2004), Fleury e Fleury (1995, p. 51), comentam sobre os modelos de trabalho que vêm sendo adotados nas empresas francesas, pois

um dos detalhes interessantes observados nas empresas francesas é a existência, nas equipes, de engenheiros sociotécnicos. Ou seja, desde o pré- planejamento de um novo sistema produtivo, o processo de trabalho vai sendo equacionado dentro de uma visão prospectiva. Quando o novo sistema vai ser detalhado e implementado, os operários já estão sendo envolvidos como parte de uma equipe que vai implantar e operar um projeto (por exemplo, uma nova linha de montagem de um motor). Esse projeto é gerido autonomamente de acordo com metas e padrões preestabelecidos por essa equipe (que envolve (engenheiros, administradores, contadores, operários...)). Quando o projeto terminar essa equipe vai assumir um novo projeto, ou então seus membros vão ser alocados a diferentes equipes de projetos.

Novamente a ênfase do trabalho em equipes aparece, bem como a necessidade de que as equipes consigam reproduzir o que aprenderam em novas situações, fator que, segundo os autores “subverte a ideia de carreira e de desempenhos individuais para dar todo destaque ao trabalho coordenado da equipe” (FLEURY e FLEURY, 1995, p. 51).

O modelo proposto por Nonaka e Takeuchi (1997) assemelha-se em muitos momentos ao modelo utilizado pelas empresas alemãs e francesas, principalmente no que se refere à importância que é dada à autonomia dos colaboradores, à necessidade de trabalho em grupos e à reflexão sobre seus conhecimentos (metacognição). Observa-se a convergência também para as definições apresentadas por Pozo (2002), que busca explicitar as características da boa aprendizagem, no que se refere às diferenciações entre aprendizagens implícitas e explícitas.

Para Nonaka e Takeuchi (1997), é importante considerar a forma como cada um executa seu trabalho e as sugestões e melhorias que podem ser acrescentadas no processo através da participação e engajamento dos colaboradores. Os autores tratam da diferenças entre conhecimento tácito e explícito e das formas de conversão desse conhecimento nas empresas. O conhecimento tácito ou implícito corresponde a uma dimensão “altamente pessoal e difícil de formalizar” (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p. 7). Também é visto como uma habilidade pessoal no que se refere a conhecimentos técnicos, como a habilidade dos artesãos, por exemplo. Os autores salientam que “ao mesmo tempo, o conhecimento tácito contém uma importante dimensão cognitiva. Consiste em esquemas, modelos mentais, crenças e percepções tão arraigadas que os tomamos como certos” (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p. 7).

De acordo com os autores, o conhecimento explícito é um conhecimento expresso em fórmulas ou números que qualquer um pode entender, ao passo que o conhecimento tácito, por sua “natureza subjetiva e intuitiva, dificulta o processamento ou a transmissão do conhecimento adquirido por qualquer método sistemático ou lógico” (NONAKA E TAKEUCHI, 1997, p. 8). Dessa forma, para que possa ser compreendido por todos, o conhecimento tácito precisa ser “convertido em palavras e números que qualquer um possa compreender” (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p. 8), gerando assim o conhecimento organizacional. Salienta-se que o conhecimento implícito socializado deve ser aquele que possa interessar à organização e que é transformado em explícito, ocasionando melhorias aos processos desenvolvidos pela empresa. Esse processo de transformação do conhecimento provoca uma reflexão contínua sobre o que está sendo aprendido e de como novas práticas podem trazer resultados positivos para a empresa.

Nonaka e Takeuchi (1997, p. 69) propõem a formação de uma *espiral do conhecimento* que ocorre em quatro etapas. A socialização é a primeira etapa, “é um processo de compartilhamento de experiências e, a partir daí, da criação do conhecimento tácito, como modelos mentais ou habilidades técnicas compartilhadas”. Para os autores “o segredo para a obtenção do conhecimento tácito é a experiência. Sem alguma forma de experiência compartilhada é extremamente difícil para uma pessoa projetar-se no processo de raciocínio de outro indivíduo” (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p. 69). A externalização constitui-se da segunda etapa, caracterizada pela transmissão desse conhecimento tácito para toda a organização, tornando-o explícito. Para os autores “o modo de externalização da conversão do conhecimentos normalmente é visto no processo de criação do conceito e é provocado pelo diálogo ou pela reflexão coletiva” (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p. 71). Salientam, ainda que, “depois de criados, os conhecimentos explícitos podem então ser modelados. Em um modelo lógico, não deve haver contradições e todos os conceitos e proposições devem ser expressos em linguagem sistemática e lógica coerente” (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p. 75).

Nas afirmações dos autores percebe-se a importância da comunicação de novas ideias ou formas de trabalhar, de maneira adequada aos colaboradores, seja em processos que envolvem grandes mudanças ou em processos formativos que visam desenvolver habilidades técnicas e comportamentais específicas. Nonaka e Takeuchi (1997) falam da internalização de novos conhecimentos que são repassados a determinados grupos na

empresa ou até mesmo a toda empresa, que são oriundos de novas formas ou formas únicas de se desenvolver o trabalho, que até então não haviam sido utilizadas e difundidas.

A terceira etapa dos processos de conversão do conhecimento proposta pelos autores, trata-se da etapa da combinação, pois

esse modo de conversão do conhecimento envolve a combinação de conjuntos diferentes de conhecimento explícito. Os indivíduos trocam e combinam conhecimentos através de meios como documentos, reuniões, conversas ao telefone ou redes de comunicação computadorizadas. A reconfiguração das informações existentes através da classificação, do acréscimo, da combinação e da categorização do conhecimento explícito (como o realizado em bancos de dados de computadores) pode levar a novos conhecimentos (NONAKA e TAKEUCHI, p. 75-76).

A respeito desse modo de conversão do conhecimento, os autores ainda ressaltam que “usos criativos de redes de comunicação computadorizadas e bancos de dados em larga escala facilitam esse modo de conversão do conhecimento” (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p. 46). A etapa da combinação ocorre geralmente quando são gestadas novas ideias e novas formas de desenvolver o trabalho.

A última e quarta etapa proposta pelos autores diante dos processos de criação do conhecimento nas empresas é a internalização. É nesta etapa que o conhecimento explícito que foi comunicado e combinado de várias formas dentro da empresa, novamente se converte em conhecimento tácito. Para os autores esta etapa está “intimamente relacionada ao ‘aprender fazendo’” (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p. 77). É justamente nesta etapa que se cria novo conhecimento organizacional, quando todo o conhecimento anterior tácito, foi transformado em explícito, combinado de diversas formas e agora serve de base para que mais uma vez, se criem novas maneiras de executar o trabalho, via de regra, melhoradas e mais especializadas do que as anteriores. Para os autores “no entanto, para viabilizar a criação do conhecimento organizacional, o conhecimento tácito acumulado precisa ser socializado com os outros membros da organização, iniciando assim uma nova espiral de criação do conhecimento” (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p. 77).

A espiral do conhecimento proposta por Nonaka e Takeuchi (1997), vem ao encontro da proposta de Pozo (2002, p. 81), que trata das aprendizagens implícitas, afirmando que quando estas são objeto de reflexões constantes, passam por um processo de

metaconhecimento, e transformam-se em seguida em aprendizagens explícitas, sendo reestruturadas.

As proposições trazidas por Nonaka e Takeuchi (1997) e Pozo (2002) chamam atenção para o fato de que a aprendizagem ganha um sentido muito maior quando é proporcionado ao aprendiz a reflexão acerca de seu próprio aprendizado. Dessa forma, o aprendiz tem condições de avaliar seu aprendizado e entender como ele lhe poderá ser útil em outras situações.

Peter Senge (2012) apresenta um conjunto de pressupostos, os quais denomina de cinco disciplinas de aprendizagem, que vem ao encontro do modelo proposto por Nonaka e Takeuchi (1997) e trata das questões que contribuem para que a aprendizagem individual se transforme em aprendizagem coletiva e por último passe a vigorar em toda a organização. Para o autor, cada uma dessas cinco disciplinas “proporciona uma dimensão vital na construção de organizações realmente capazes de ‘aprender’, de ampliar continuamente sua capacidade de realizar suas mais altas aspirações” (SENGE, 2012, p. 31).

A primeira das cinco disciplinas propostas por Senge é o *pensamento sistêmico*, em que defende a ideia de que estamos inseridos em sistemas maiores e, muitas vezes, não conseguimos visualizar o “todo” em relação às situações e processos, onde estamos inseridos, justamente por fazermos parte deles. Para o autor, “o pensamento sistêmico é um quadro de referência conceitual, um conjunto de conhecimentos e ferramentas desenvolvido ao longo dos últimos cinquenta anos para esclarecer os padrões como um todo e ajudar-nos a ver como modificá-los efetivamente” (SENGE, 2012, p. 32). A perspectiva do pensamento sistêmico refere-se ao nível de conhecimento do “todo” que é proporcionado aos colaboradores, ou seja, à localização que estes fazem de seu trabalho diante de toda a estrutura da organização e da sua contribuição para a empresa.

A segunda disciplina proposta pelo autor trata-se do *domínio pessoal*, que refere-se a “um domínio especial de proficiência”(SENGE, 2012, p. 32), sendo que “as pessoas com alto nível de domínio pessoal conseguem concretizar os resultados mais importantes para elas” (SENGE, 2012, p. 32) e ainda

fazem isso comprometendo-se com seu próprio aprendizado ao longo da vida. O domínio pessoal é a disciplina de continuamente esclarecer e aprofundar nossa



visão pessoal, de concentrar nossas energias, de desenvolver paciência e de ver a realidade objetivamente (SENGE, 2012, p. 32).

Sobre o domínio pessoal, o autor afirma que “as pessoas com alto nível de domínio pessoal vivem em um estado de aprendizagem contínua” (SENGE, 2012, p. 181). A disciplina de domínio pessoal refere-se à consciência que se tem daquilo que aprendemos e do que ainda precisamos aprender e à disposição para continuamente buscar perspectivas de crescimento nesse sentido.

A terceira disciplina proposta por Senge (2012), trata-se dos *modelos mentais*, que segundo o autor, “[...] são pressupostos profundamente arraigados, generalizações ou mesmo imagens que influenciam nossa forma de ver o mundo e de agir (SENGE, 2012, p. 33). Nessa direção,

o trabalho com modelos mentais começa por virar o espelho para dentro; aprender a desenterrar nossas imagens internas do mundo, a trazê-las à superfície e mantê-las sob rigorosa análise. Inclui também a capacidade de realizar conversas ricas em aprendizados, que equilibrem indagação e argumentação, em que as pessoas exponham, de forma eficaz, seus próprios pensamentos e estejam abertas à influência dos outros (SENGE, 2012, p. 34).

A disciplina de modelos mentais aproxima-se das definições de aprendizagens implícitas propostas por Pozo (2002) e conhecimentos implícitos apresentados pelos autores japoneses Nonaka e Takeuchi (1997). Quando Senge (2012) refere-se a “virar o espelho para dentro; aprender a desenterrar nossas imagens internas do mundo, a trazê-las à superfície e mantê-las sob rigorosa análise” (SENGE, 2012, p. 34), está se referindo à capacidade de conscientização de nossas aprendizagens implícitas inconscientes e de nos posicionarmos em busca da aceitação de reestruturá-las assimilando novas aprendizagens. Conforme o pensamento de Pozo (2002) e Bransford, Brown e Cocking (2007), anteriormente apresentado, esse não é um processo fácil, pois implica mexer em nossas estruturas já massificadas, permitindo-nos novas compreensões da vida e do mundo. No âmbito das empresas isso se traduz em aprendizagens de novos comportamentos, práticas e conceitos.

A quarta disciplina proposta por Senge (2012), trata-se da *visão compartilhada* e, nesse sentido, o autor afirma que não existe “[...] um livro de receitas, mas um conjunto de princípios e práticas orientadoras” (SENGE, 2012, p. 35). Para o autor

A prática da visão compartilhada envolve as habilidades de descobrir “imagens de futuro” compartilhadas que estimulem o compromisso genuíno e o envolvimento, em lugar da mera aceitação. Ao dominar essa disciplina, os líderes aprendem como é contraproducente tentar ditar uma visão, por melhores que sejam as suas intenções.

Diante da quarta disciplina proposta por Senge (2012), percebe-se a necessidade da construção de objetivos e metas em grupo, do estabelecimento do consenso e da participação e envolvimento de todos diante dos objetivos de cada equipe. A participação dos líderes dos setores é enfatizada nesta disciplina, pois cabe a eles criar modelos mentais confortáveis e específicos que possam ser traduzidos na visão compartilhada por todos em cada setor ou divisão das organizações. É certo que os modelos mentais e a visão compartilhada criados e gerenciados pelos líderes das equipes, devem vir ao encontro dos norteadores estratégicos da empresa e aos modelos mentais construídos coletivamente.

A última e quinta disciplina proposta por Senge (2012) se refere à *aprendizagem em equipe*, tida como “[...] vital, pois as equipes, e não os indivíduos, são a unidade de aprendizagem fundamental nas organizações modernas. Este é um ponto crucial: se as equipes não tiverem capacidade de aprender, a organização não a terá” (SENGE, 2012, p. 36).

Nesse sentido, é importante que as organizações desenvolvam-se em busca de proporcionar condições para que o trabalho em equipe torne-se uma realidade. O trabalho em equipe pressupõe a existência de meios de comunicação facilitados, redução de hierarquias, autonomia, proatividade e cooperação.

O trabalho em equipe mencionado por Senge (2012) é também enfatizado por Nonaka e Takeuchi (1997) quando tratam da necessidade constante do compartilhamento do conhecimento e por Markert (2004) que trata especificamente do desenvolvimento do trabalho em equipes e em redes que é desenvolvido nas empresas alemãs.

Entende-se, após a análise dos três modelos apresentados, que o mundo do trabalho atualmente está muito orientado para a organização de atividades que privilegiem o

envolvimento, a participação, a integração e cooperação entre os colaboradores. Cabe às empresas, mediante suas necessidades, estabelecerem perfis adequados para a ocupação dos cargos, como também, a preparação adequada de programas formativos, que privilegiem o desenvolvimento dessas habilidades e, o oferecimento de condições estruturais para que os processos possam realmente se desenvolver nesse sentido.

A seguir, serão apresentadas as características fundamentais para que a aprendizagem organizacional ocorra de forma efetiva. Essas características constituem-se do conjunto das oito categorias essenciais definidas neste estudo, que buscaremos identificar diante das três técnicas de coleta de dados mobilizadas.

### **2.2.6 Características fundamentais para que a aprendizagem organizacional ocorra de forma efetiva**

Num esforço de síntese dos pressupostos até aqui desenvolvidos, será apresentado o conjunto de características apontadas pelos autores das áreas da Educação e Administração, como relevantes para que a aprendizagem organizacional ocorra de forma efetiva. O conjunto de características apresentado não busca definir uma fórmula ou receita para que esses processos se desenvolvam, e sim enfatizar os pontos convergentes nas propostas de diversos autores que vêm se destacando em escala local e mundial, nos diversos países e contextos em que estão inseridos. As características similares entre os autores estudados constituem as oito categorias que servirão de base para a realização das observações diretas, da análise documental e das entrevistas, onde se busca identificar se os programas formativos contribuem para a aprendizagem organizacional. As oito categorias definidas são:

1) **Trabalho em grupo e em rede**- Os processos de aprendizagem organizacional são tratados pelos autores de forma a integrar as aprendizagens que ocorrem em âmbito individual, grupal e organizacional. O trabalho em grupo e em rede proporciona resultados sinérgicos, muito maiores do que a simples soma das partes isoladas. Aprender novas formas de resolver problemas ou de enfrentar desafios é um processo que, nas organizações que aprendem, precisa assumir uma perspectiva grupal. A maneira como as

empresas organizam-se internamente nesse sentido, proporcionando aos colaboradores o desenvolvimento de trabalhos em grupo, da troca de experiências, de processos de comunicação facilitados e da estrutura fornecida que possa fomentar o aprendizado, determinará o quanto esta organização estará apta a construir o aprendizado como resultado desses momentos interativos. A maneira como são conduzidos os programas formativos diante desse processo de aprendizagem através dos grupos, constitui-se de um diferencial importante que motiva os colaboradores a interagirem uns com os outros, estimulando-os a retomar essa perspectiva sempre que necessário. Markert (2004) trata da necessidade de que as empresas invistam em equipes e na delegação de autoridade. Chiavenato (2004) refere-se à aspiração coletiva, afirmando que esta ganha liberdade onde as pessoas aprendem continuamente a aprender juntas. Senge (2012) apresenta a necessidade de que as pessoas aprendam com as outras em ambientes de trabalho. Smith e Araújo (2008) defendem a necessidade de consentimento e participação e de processos de aprimoramento integrados num contexto de aprendizagem cooperativo e Bitencourt (2005) trata das questões relativas ao aprendizado em grupo, enfatizando o coletivo e o compartilhamento de *insights*, conhecimentos, crenças e metas para que o coletivo prevaleça e a organização aprenda.

**2) Integração de conhecimentos em âmbito individual, organizacional e interorganizacional-** A integração e constante atualização de conhecimentos em âmbito individual, organizacional e, sobretudo interorganizacional, ocorre à medida que as organizações proporcionam momentos interativos e processos formativos que estimulem o desenvolvimento dessa interação e à medida que acompanham atentamente as mudanças que se processam no mercado onde estão inseridas. Nesse sentido, as organizações devem procurar estabelecer um vínculo com cada indivíduo, oferecendo-lhes um ambiente adequado para que se desenvolvam e passem a interagir sinergicamente, evoluindo para relacionamentos e integração a níveis grupais e organizacionais. Podem também ser estabelecidos vínculos interorganizacionais como parcerias de negócios que podem trazer benefícios às empresas.

Sobre o estabelecimento de vínculos internos nas empresas, Fleury e Fleury (1995) chamam atenção para a importância da possibilidade de contatos sociais, cooperativos e comunicativos entre os diversos departamentos, da necessidade da formação do grupo de forma igualitária e da redução das hierarquias. Os autores também destacam que a

comunicação deve fluir entre as pessoas, áreas, níveis, visando à criação de competências interdisciplinares. Antonello (2010) chama atenção da importância do diálogo entre os setores de estruturas e práticas diferentes, como, recursos humanos, financeiro, marketing, etc.

Markert (2004) afirma que a aprendizagem é um processo coletivo, compartilhado por todos, e não o privilégio de uma minoria pensante. O autor também ressalta que são necessárias definições de novas qualificações pelo grupo, requalificação do pessoal como processo de reestruturação da empresa, para que esta integração interna ocorra. Nesse sentido é necessário o desenvolvimento de competências comunicativas ampliadas.

Chiavenato (2004), salienta que é preciso estimular as pessoas a aprender múltiplas habilidades, trabalhando em vários territórios e adaptando-se a novos contextos.

É preciso também, que a equipe estratégica das empresas, esteja atenta às mudanças constantes que se processam no mercado e mobilize os demais colaboradores das áreas táticas e operacionais a também engajarem-se neste processo de busca constante de atualização. Saber o que ocorre no ambiente à sua volta, é extremamente importante para as empresas. O ambiente externo é formado pelo microambiente, constituído por todos os relacionamentos próximos à empresa, como clientes, fornecedores, parceiros de negócio, concorrentes, *stakeholders* (partes interessadas) etc, e pelo macroambiente, que é formado por todas as variáveis incontrolláveis que constituem as influências que a empresa pode sofrer advindas das políticas governamentais, do comércio exterior, da economia, da tecnologia, da cultura, da demografia, das variáveis climáticas etc. Desenvolver de forma adequada, tomando decisões assertivas diante de todas as mudanças trazidas pelo ambiente, exige organização interna adequada, para que a empresa possa recebê-las adaptando-se rapidamente a elas. É importante também que se desenvolva a proatividade, à medida que a organização compreende e acompanha as mudanças do mercado, consegue desenvolver-se no sentido de prever o que pode vir a afetar o desenvolvimento de seus negócios ou em relação à oportunidades que ainda não foram aproveitadas.

3) **Aprender a aprender-** Diante de todos os processos a que estamos submetidos atualmente, onde a sociedade da informação ou do conhecimento nos oferece grande diversidade de conteúdos e informações, a perspectiva do aprender a aprender ganha um enfoque cada vez mais significativo, pois, além de sermos capazes de buscar constantemente novos conhecimentos, gerenciando nossa própria maneira de aprender,

precisamos selecionar de forma adequada as informações que recebemos. Para Pozo (2002, p. 32) “não é demasiado atrevido afirmar que jamais houve uma época em que tantas pessoas aprendessem tantas coisas distintas ao mesmo tempo, e também tantas pessoas dedicadas a fazer com que outras pessoas aprendam”.

Diante deste cenário, a autonomia para o gerenciamento do próprio aprendizado é um atributo importante, que vem sendo muito valorizado no momento da contratação das pessoas. Senge (2006) ressalta que as empresas buscam atualmente por pessoas que expandam continuamente sua capacidade de criar os resultados que realmente desejam e que as empresas precisam estimular o desenvolvimento de padrões novos e abrangentes. Bitencourt (2005) dialogando com Slater e Narver (1995), aponta que é necessário que as organizações desenvolvam uma postura flexível onde o erro seja visto em uma perspectiva positiva e como oportunidade de construção de um novo conhecimento. Fleury e Fleury (1995) argumentam que o processo de inovação, de busca contínua de capacitação e qualificação das pessoas e das organizações é um processo permanente, jamais esgotado.

Nesse sentido, considera-se fundamental que as empresas que buscam desenvolver-se em uma perspectiva de aprendizado constante, motivem continuamente seus colaboradores a buscarem seu próprio aprendizado e crescimento. O incentivo e a motivação para o aprendizado constante são percebidos pela análise da cultura da empresa, do que ela valoriza, dos atributos que espera encontrar e desenvolver em seus colaboradores e da observação e verificação de como são conduzidos e preparados os processos formativos. A visualização da forma como as empresas efetivamente preparam as pessoas, das condições que lhes oferecem para a melhoria de seu desempenho, sobretudo, a forma como os processos de treinamento e desenvolvimento são conduzidos e acompanhados, proporcionando-lhes contatos significativos através da relação dos conteúdos com as práticas, bem como desenvolvendo metodologias e selecionando conteúdos adequados a serem aplicados nesses processos, também figuram como indicativos de que as organizações estão buscando incentivar e promover a busca constante do aprendizado.

**4) O aprendizado deve produzir mudanças duradouras-** De acordo com Pozo (2002, p. 60), “uma ideia comum a todas as teorias da aprendizagem humana, sejam associativas ou construtivas, é que aprender implica mudar os conhecimentos e os comportamentos anteriores”. O aprender está sempre relacionado a um processo de

mudança, de compreensão, de assimilação e acomodação de novos conhecimentos, diante daqueles que já se possuía a respeito de determinado assunto. Os conhecimentos prévios, aos quais o novo conhecimento irá se incorporar, geralmente são formados por conhecimentos implícitos, ou seja, formas internalizadas de perceber e compreender o mundo e as realidades, que foram se estabelecendo sem que nos déssemos conta delas. Nesse sentido, diversos autores tratam da importância do aprender a desaprender, ou seja, modificar as estruturas implícitas existentes. Pozo (2002, p. 60), afirma que “muitas vezes o difícil não é adquirir um comportamento ou um hábito, mas deixar de fazê-lo”.

De forma muito próxima a Pozo (2002), Nonaka e Takeuchi (1997) ressaltam que é preciso conhecer e vigiar nossas aprendizagens implícitas para que essas não impeçam novas aprendizagens. Senge (2012) trata dos modelos mentais e Bitencourt (2005) resalta a importância da mudança de mentalidade, de atitude e de percepção, visando construir novos caminhos baseados na aquisição, disseminação e interpretação de informações (SLATER e NARVER, 1995 *apud* BITENCOURT, 2005). Na verdade, a produção de mudanças duradouras está associada à aprendizagem construtiva, com a incorporação dos novos conhecimentos aos já existentes, reestruturando-os. A aprendizagem associativa, por sua vez, provoca mudanças temporárias, associadas a um evento específico, que cessam após o término da exposição ao evento ou situação.

Para que se produzam aprendizagens com mudanças duradouras nas empresas, deve-se submeter os colaboradores a momentos onde possam, inicialmente expor seus conhecimentos ou crenças prévias sobre determinado assunto e, deve-se aproveitar esses conhecimentos e crenças prévias como patamar para a construção de novos conhecimentos. Os processos formativos devem proporcionar condições para que o aprendizado duradouro, reflexivo, possa se estabelecer. Essas condições devem contemplar o preparo adequado do material, do conteúdo e da forma (metodologias) que serão utilizadas nos programas; a relação do conteúdo com a prática; a visualização da importância da construção desse aprendizado para a empresa e para o aprendiz diante desse contexto; o desenvolvimento da consciência (metacognição) do que está sendo aprendido e do que ainda precisa ser desenvolvido e incorporado pelo aprendiz. A verificação da produção de mudanças duradouras se dá através do acompanhamento do desenvolvimento dos processos e dos colaboradores, após a aplicação dos programas formativos.

### 5) Mudanças duradouras que possam ser transferidas para novas situações-

Para Pozo (2002, p. 63), “sem capacidade de ser transferido para novos contextos, o aprendido é muito pouco eficaz”. O próprio processo de incorporação dos novos conhecimentos às aprendizagens implícitas que possuímos, mesmo não sendo considerado um processo fácil e simples, na maioria das vezes, já reflete nossa capacidade de condensação, de adaptação de novas situações e informações às nossas formas habituais e conhecidas de atuação. Na sociedade complexa em que vivemos, estamos constantemente realizando adaptações em nossa forma de conceber o mundo e a realidade e, diante do cenário cada vez mais competitivo do mundo do trabalho, precisamos de uma gama cada vez maior de conhecimentos, bem como, precisamos saber aproveitar o máximo do que aprendemos utilizando-o em outras situações. O ser humano vem sendo desafiado a utilizar todo seu potencial constantemente nos ambientes de trabalho, e isso o obriga a lançar mão de todos os seus recursos internos e cognitivos, na busca de encontrar soluções novas e criativas diante dos novos e inesperados problemas e cenários que se apresentam.

A capacidade de aproveitamento dos conhecimentos e competências dos colaboradores em novas situações é um atributo importante para as empresas que desejam manter-se à frente no mercado, atuando de forma proativa diante de todos os processos de mudanças a que são constantemente submetidas. Para que esse potencial dos colaboradores seja aproveitado, as organizações precisam incentivar sua autonomia, a realização de trabalhos em grupo, facilitar a comunicação interna entre todos os setores, reduzir os níveis hierárquicos, fomentar a criatividade e o autodesenvolvimento. Os colaboradores precisam se sentir como sujeitos ativos dentro das empresas, precisam ter a segurança de que podem opinar e sugerir novas formas de desenvolverem seu trabalho. As empresas que buscam orientar-se para processos de aprendizagem constantes precisam vigiar de forma também constante sua maneira de agir perante às pessoas, verificando se estão lhes oferecendo informações e as condições necessárias para que atuem com vistas a expandir seus conhecimentos diante das atuais e novas situações que a elas se apresentam. É necessário também que seja dado *feedback* em relação ao desempenho dos colaboradores diante do aprendizado de novas práticas e procedimentos. Segundo Bransford, Brown e Cocking (2007), é muito importante que se proporcione aos aprendizes condições de tornarem-se conscientes do próprio aprendizado, para que possam gerenciá-lo com autonomia. Muita atenção deve ser dada à preparação e planejamento dos programas formativos nesse sentido, sobretudo, segundo os autores “a capacidade de transferência depende do grau em



que as pessoas aprendem com compreensão, em vez de meramente memorizar uma série de fatos e seguir um conjunto fixo de procedimentos (BRANSFORD, BROWN e COCKING, 2007, p. 82). A transferência do aprendido para novas situações, assim como a verificação das mudanças duradouras (categoria 4) podem ser visualizadas através do acompanhamento do desempenho dos colaboradores, mediante os processos formativos aplicados e em relação ao desenvolvimento do perfil que a empresa almeja.

**6) A prática deve adequar-se ao que se tem de aprender-** É muito importante que se tenha em mente o que se deve aprender, primeiramente, para que depois sejam definidas as metodologias, o conteúdo e os materiais a serem utilizados nos processos de aprendizagem. Existem momentos em que será necessário recorrer à aprendizagem repetitiva, associativa, e outros em que se recorrerá à aprendizagem construtiva, reflexiva. Pozo (2002, p. 60) ressalta que “[...] a organização das atividades de aprendizagem deve estar subordinada ao tipo de aprendizagem que se pretende alcançar, e este por sua vez deve responder às demandas ou necessidades de aprendizagem que se propõem para o aluno”. O autor ressalta, portanto, que o aprendizado deve ocorrer como consequência direta da prática realizada e trata das diferenças entre aprendizagem reflexiva e associativa. Smith e Araújo (2008) tratam do fato de que as pessoas devem aprender com base em suas experiências, defendendo a aprendizagem pela experiência. Prange (2001) afirma que as tarefas rotineiras requerem a repetição contínua da tarefa a ser desempenhada (aprendizagem por associação). Nesse sentido, Chiavenato (2004) também argumenta sobre a necessidade do reforço imediato do novo comportamento e de que o treinamento deve estar o mais próximo possível da realidade para que o material aprendido seja aplicável imediatamente na prática, essa necessidade é salientada também por Pozo (2002). Chiavenato (2004) chama atenção também para o fato de que o material deve ser significativo e adequado, os métodos de aprendizagem devem ser variados e inovadores; o material deve ser comunicado com eficácia; deve ocorrer a contratação de pessoas adequadas para realizar os processos formativos e deve-se oferecer às pessoas as melhores ferramentas para executar as tarefas.

Markert (2004) chama atenção para o fato de que devem haver condições adequadas de trabalho, que a sua distribuição no grupo deve ocorrer de forma auto-organizada (o grupo deve desenvolver autonomia para auto-organizar-se), e deve haver tempo suficiente para a organização do trabalho conjunto.

Para identificar se nas organizações, as práticas estão adequadas ao que se deve aprender, é necessário fazer um acompanhamento de como vêm sendo ministrados os programas, para identificar como esses processos vêm sendo planejados e como vêm sendo desenvolvidos na prática.

**7) Reflexividade sobre seu próprio aprendizado (metacognição)-** Muitos autores apontam essa característica como fundamental diante dos processos de aprendizagem. De acordo com Bransford, Brown e Cocking (2007, p. 30) a metacognição refere-se à capacidade de uma pessoa de prever o próprio desempenho em diversas tarefas (por exemplo, até que ponto ela é capaz de se lembrar de diversos estímulos) e de monitorar seus níveis atuais de domínio e compreensão.

Ainda para os autores

as pessoas devem aprender a identificar quando entendem e quando precisam de mais informações. Que estratégias podem utilizar para avaliar se entendem o que a outra pessoa quis dizer? Que tipos de comprovação precisam para acreditar em determinadas asserções? Como podem elaborar suas próprias teorias sobre os fenômenos e testá-las com eficácia? (BRANSFORD, BROWN e COCKING, 2007, p. 30).

Percebe-se que essa capacidade de reflexividade sobre o próprio aprendizado refere-se à consciência que cada indivíduo tem sobre o que aprendeu e àquilo que ainda precisa aprender ou desenvolver. Essa consciência é alcançada à medida que as organizações proporcionam e incentivam os colaboradores a refletirem sobre seu próprio aprendizado, sobre suas práticas atuais e participem apontando alternativas para seu crescimento. Antonello (2010, p. 48) salienta que as organizações atualmente têm contribuído para o desenvolvimento da consciência metacognitiva constante nos colaboradores,

Nas organizações de hoje, os funcionários são levados a reconhecer que a aprendizagem é um processo que ocorre ao longo da carreira. Isto requer que saibam buscar *feedback*, comparar *feedback* para expectativas de performance presentes e futuras, estabelecendo metas de desenvolvimento e identificando progressos.

A autora complementa que “para isso, a organização deve provê-los com recursos tais como *feedback*, *coaching* e experiências de desenvolvimento para dar suporte ao autodesenvolvimento e à aprendizagem contínua” (ANTONELLO, 2010, p. 48).

A perspectiva metacognitiva indica que o aprendiz compreendeu o novo conhecimento, estruturando-o ou reestruturando-o diante dos conhecimentos que já possuía, que o aprendiz tem consciência de que tipo de mudanças esse novo conhecimento provocou na sua forma de compreender algo e, ainda que ele consegue perceber o que não aprendeu e porque não aprendeu algo. Desta forma, o aprendiz consegue estabelecer um comparativo entre o que compreendia até então e o que passa a compreender a partir destas novas assimilações. Pozo (2002, p. 54) denomina a aprendizagem reflexiva como aprendizagem construtiva, afirmando que “quanto mais abertas ou variáveis sejam as condições em que se devam aplicar os conhecimentos e as habilidades adquiridos, mais relevante será a aprendizagem construtiva” Sobre as condições práticas em que a aprendizagem reflexiva é acionada, Bransford, Brown e Cocking (2007, p. 30) afirmam que “o ensino de práticas compatíveis com a abordagem metacognitiva da aprendizagem inclui práticas que focalizam a criação de sentido, a auto-avaliação e a reflexão sobre o que funciona e o que precisa ser melhorado”. Para os autores, é muito importante que se proporcione aos aprendizes condições de tornarem-se cientes do próprio aprendizado, para que possam gerenciá-lo com autonomia.

Autores como Nonaka e Takeuchi (1997) também tratam da importância da abordagem reflexiva (perspectiva metacognitiva), onde os sujeitos refletem sobre seu próprio aprendizado. Bitencourt (2005) trata da importância dos processos de criação e reflexão (sob a ótica da inovação e da conscientização) e Senge (2012) trata do tópico sugerindo a terminologia “domínio pessoal” referindo-se ao fato de que o domínio pessoal proporciona às pessoas “aprender continuamente como nossas ações afetam o mundo” (SENGE, 2012, p. 39).

A perspectiva metacognitiva pode ser identificada através do conhecimento do planejamento dos processos formativos e do acompanhamento desses processos. A empresa dá indicativos de que busca desenvolver a perspectiva metacognitiva quando insere a participação dos colaboradores nos processos avaliativos, quando acompanha seu aprendizado constantemente, realizando *feedbacks* e quando estimula sua autonomia e a busca do autoconhecimento (esses aspectos também podem ser identificados através do conhecimento das normas e políticas da empresa, da forma como se comunica e

proporciona interação aos colaboradores e através da observação dos processos formativos).

**8) Pensamento sistêmico-** O pensamento sistêmico é um dos atributos mais importantes a serem desenvolvidos pelas organizações que aprendem. Nas organizações que aprendem, o pensamento sistêmico é resultado de um esforço estratégico que é feito para que todos comunguem dos ideais e metas a serem perseguidos. De acordo com Senge (2012, p. 39), “o pensamento sistêmico nos lembra continuamente que a soma das partes pode exceder o todo”. Para que possam contribuir e fortalecer o pensamento sistêmico, os programas formativos, de treinamento e desenvolvimento de pessoas devem ser elaborados sempre considerando sua contribuição diante do todo. Os colaboradores devem ser esclarecidos sobre os objetivos desses programas e sobre o quanto sua mudança de atitude fará diferença para a empresa e para si próprios. É importante que a empresa desenvolva, também, canais de comunicação que informem seus colaboradores sobre todas as mudanças que vão sendo efetuadas e sobre os programas que vão sendo implementados.

O estabelecimento do pensamento sistêmico nas organizações deve partir da definição clara de seus objetivos e norteadores estratégicos. Esses objetivos e norteadores estratégicos devem ser comunicados a todos os colaboradores e, o mais importante, devem ser vivenciados e partilhados por todos em seus ambientes de trabalho.

Os autores Senge (2012), Markert (2004) e Nonaka e Takeuchi (1997), tratam da importância do desenvolvimento do pensamento integrado e da visão compartilhada, privilegiada. Para Fleury e Fleury (1995) é necessário o estabelecimento de uma visão sistêmica e dinâmica do fenômeno organizacional. Os autores ainda destacam que os objetivos organizacionais devem ser explicitados e partilhados, sendo que o comprometimento com esses objetivos ocorre em função da congruência entre os objetivos individuais de autodesenvolvimento e os objetivos de desenvolvimento organizacional. Chiavenato (2004) ressalta a necessidade de definir os cargos de forma abrangente e não limitada. Markert (2004), também argumenta a respeito da capacidade de executar trabalhos integrando tarefas de planejamento, de prestação de serviços e da reorganização da administração fabril.

A identificação do pensamento sistêmico nas organizações, se dá através da verificação das metodologias que são utilizadas para a comunicação dos norteadores estratégicos, da forma como a empresa procura integrar os colaboradores em busca do

atingimento das metas e objetivos organizacionais, esclarecendo-os constantemente a respeito dessas metas e objetivos, da consciência que cada colaborador tem a respeito da importância de seu trabalho diante do todo, do esforço que é realizado para que se estabeleça a congruência dos objetivos organizacionais e individuais, pois isto desperta maior interesse e motivação nos colaboradores, fazendo-os integrarem-se mais à empresa na busca do alcance de seus objetivos.

É importante compreender que as oito categorias essenciais definidas nesta pesquisa estão interrelacionadas e são fortalecidas quando desenvolvidas de forma concomitante. A categoria (3) aprender a aprender é fortalecida pela categoria (7) reflexividade sobre seu próprio aprendizado (metacognição), à medida que, quanto mais os colaboradores refletem a respeito de seus níveis de aprendizado atuais, mais consciência têm da importância de desenvolverem uma postura voltada para o aprendizado constante, para o autodesenvolvimento. De nada adiantaria a uma empresa o desenvolvimento da perspectiva metacognitiva (categoria 7) se não proporcionasse aos colaboradores, condições e estratégias para que se desenvolvam e se aprimorem constantemente (categoria 3). Da mesma forma, a perspectiva metacognitiva (categoria 7), aliada ao pensamento sistêmico (categoria 8), proporciona aos colaboradores, além da consciência sobre seus níveis de aprendizado atuais, a visualização de sua contribuição diante do todo. Quando a empresa conhece os benefícios da aplicação conjunta das categorias elencadas neste estudo, pode colher resultados superiores em relação à maximização do desempenho das pessoas em ambientes de trabalho.

As categorias (4) o aprendizado deve produzir mudanças duradouras e (6) a prática deve adequar-se ao que se tem aprender, também devem ser desenvolvidas de forma concomitante e estão diretamente relacionadas, pois se as empresas objetivam mudanças duradouras de comportamento nos colaboradores, buscando a melhoria de seu desempenho, precisam proporcionar-lhes condições para que o aprendizado duradouro se concretize, através da adequação das metodologias e práticas ao que se tem de aprender.

As categorias (1) trabalho em grupo e em rede e (2) integração de conhecimentos em âmbito individual, organizacional e interorganizacional também estão diretamente relacionadas, sendo que uma categoria fortalece a outra, provocando resultados sinérgicos que não seriam obtidos se apenas uma das categorias fosse desenvolvida, de forma isolada. O trabalho em grupo e em rede é um facilitador da interação de conhecimentos.

Entende-se que os benefícios da utilização das oito categorias em conjunto não serão esgotados neste estudo, considerando que cada empresa possui características e especificidades que devem ser contempladas através de um planejamento específico para o desenvolvimento das categorias essenciais à aprendizagem organizacional definidas nesta pesquisa.

Após o desenvolvimento de todo o estudo teórico a respeito das características, atributos e importância da aprendizagem organizacional para as empresas atualmente e, após o movimento de definição das oito categorias essenciais para as empresas que desejam orientar-se para processos voltados à aprendizagem organizacional, será apresentada no capítulo 3, a empresa estudada, suas metas, objetivos e ramo de negócios. É apresentado neste capítulo também, o quadro geral dos programas formativos ofertados pela empresa atualmente e o grupo dos quatro formadores responsáveis pela definição e aplicação dos programas, que foram selecionados para participação na pesquisa.

### **3 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA FOCO DO ESTUDO- DADOS COLETADOS**

Neste capítulo se apresentará a empresa, a definição de seus norteadores estratégicos, cenário atual e perspectivas futuras, bem como a definição de sua estrutura organizacional, com ênfase à área de Recursos Humanos e ao perfil dos quatro formadores selecionados para participação nesta pesquisa. Serão apresentadas também as políticas de desenvolvimento de pessoas e a relação dos programas formativos desenvolvidos atualmente pela empresa.

#### **3.1 A empresa**

A empresa foco deste estudo se caracteriza como uma indústria produtora de biodiesel e outros derivados oriundos do processo de produção do biodiesel, denominados subprodutos. Está localizada no município de Passo Fundo/ RS e foi fundada no ano de 2005, nascendo do sonho de seu atual diretor-presidente, que viu na produção de biodiesel uma oportunidade promissora ainda não suficientemente aproveitada na época, em meados de 2004. De lá para cá houve um grande e rápido crescimento e atualmente a empresa é formada da união paritária com a Petrobrás Biocombustíveis.

A cidade de Passo Fundo foi escolhida como sede da indústria por tratar-se de um lugar privilegiado, por estar estrategicamente próxima das áreas de produção de soja e canola, que são as principais matérias-primas utilizadas para a obtenção do biodiesel. A unidade matriz de Passo Fundo, que é a unidade foco deste estudo, conta atualmente com cerca de 240<sup>14</sup> colaboradores. Há uma unidade filial no Paraná, que emprega diretamente cerca de 120 colaboradores. A empresa colabora também para a geração de cerca de mil empregos indiretos, devido à parceria com aproximadamente quinze mil agricultores familiares, produtores de soja e canola nos estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná, que são responsáveis pela produção e fornecimento de cerca de 35% de toda a aquisição de grãos efetuada pela empresa, o que caracteriza a forte parceria que a empresa

---

<sup>14</sup> Estes números foram alterados em 2013, sendo que atualmente a empresa conta com 285 colaboradores na unidade de Passo Fundo, 130 na unidade de Marialva e 155 nas unidades de originação.

estabelece com a agricultura familiar. Realiza exportações<sup>15</sup> de farelo de trigo, que somaram em 2011 a quantia de US\$ 158,87 milhões.

Ressalta-se que a empresa em 2013 adquiriu novas unidades de negócios e que o número de colaboradores foi alterado. Atualmente a empresa conta com um total de 285 colaboradores na unidade de Passo Fundo, 130 na unidade de Marialva e 155 nas unidades de originação. Para efeitos deste estudo, o número total de colaboradores considerados será aquele identificado em 2011, que perfazia um total de 240 colaboradores na unidade de Passo Fundo.

Em relação às certificações obtidas pela empresa, o presidente em matéria publicada no *site* da empresa, afirmou que os produtos são certificados internacionalmente pelo GMP+B2 e GMP+B3<sup>16</sup>, conferindo garantia de qualidade superior e uma rastreabilidade na produção, por isso se conquistou clientes para o farelo de soja na Europa.

A empresa atualmente é a maior produtora de biodiesel do Brasil, produzindo aproximadamente 300 milhões de litros de biodiesel/ano. As principais matérias-primas utilizadas no processo de produção de biodiesel são: soja, óleo de caroço de algodão e sebo bovino.

Segundo matéria<sup>17</sup> veiculada no *site* da empresa, em 2013 “A BS BIOS entrou para a rota de exportação mundial de biodiesel, liderando o segmento no país. A companhia fechou uma grande exportação de biocombustível, num volume total de 8 mil ton de biodiesel, que será exportada para a Europa.

O presidente da empresa afirmou que “há uma grande expectativa com a conquista desse novo mercado. Segundo ele, os fatores determinantes para a escolha da BS BIOS para a realização da exportação foram a qualidade do produto, que é diferenciado no

<sup>15</sup> Em 25/06/2012, a empresa recebeu o Prêmio Dinamismo exportador no 40º Prêmio Exportação RS, promovido pela Associação dos dirigentes de Marketing e vendas do Brasil- ADVB- RS. Segundo matéria publicada no *site* oficial da empresa o prêmio busca reconhecer empresas que adotaram estratégias inovadoras na gestão de negócios de comércio exterior.

<sup>16</sup> As normas GPM + B2 e GMP + B3 são utilizadas para certificação de produtos para que possam ser aceitos no mercado internacional. A GMP + B2, agora é limitada à produção de ingredientes para alimentação animal, especialmente ‘feed materials’ e ‘feed additives’. Adicionalmente à produção, essa norma inclui planejamento, aquisição, armazenagem e transporte (internos) e embalagem. Vendas também faz parte desse escopo. Isso significa que outras atividades, tais como, armazenamento, transbordo para terceira parte ou comercialização de produtos para alimentação animal não poderão ser certificados sob esse padrão. Matéria disponível no *site*: [http://www.bsbiosdnv.com.br/services/certification/management\\_systems/newsletter/atualizacao\\_certificacao\\_PDV.asp](http://www.bsbiosdnv.com.br/services/certification/management_systems/newsletter/atualizacao_certificacao_PDV.asp) Acesso em: 26/01/2013.

<sup>17</sup> Esta matéria pode ser visualizada na íntegra, no *site* da empresa, [WWW.bsbios.com](http://www.bsbios.com), no link: <http://www.bsbios.com/noticias/bsbios-se-consolida-como-primeira-grande-exportadora-de-biodiesel-do-brasil/#.UiolHNNJJSQ>. Acesso dia 06/09/2013.



mercado e também a otimização das questões logísticas. O presidente da empresa ainda declarou que se o setor produtivo brasileiro tiver condições, a empresa terá capacidade de atender grande parte do mercado da Europa.

Devido a seu rápido crescimento em apenas sete anos de existência, a empresa foi amplamente reconhecida com diversas premiações<sup>18</sup>. Grande destaque foi dado à matéria de capa à revista *Isto é dinheiro* em janeiro de 2012, disponibilizada no boletim interno da empresa<sup>19</sup>, onde o empresário fundador e atual presidente da empresa contou como foi a trajetória que o levou a alcançar, em 2011, a quantia de 1 bilhão de reais em faturamento.

Sobre o biodiesel, a empresa esclarece em matéria publicada no *site* que este é um produto “ecologicamente correto”. O Protocolo de Kyoto sugeriu a fabricação e utilização do biodiesel e do etanol como uma das maneiras mais eficazes de diminuir a poluição da atmosfera pelo gás carbônico, enxofre, metano e por outros gases formadores do efeito estufa. O biodiesel emite 98% menos CO<sub>2</sub> do que o petróleo. Além disso, o biodiesel não é tóxico, é cem vezes mais biodegradável que o óleo diesel comum e não produz fumaça preta nem odores desagradáveis.

Empresas que substituem o óleo diesel pelo biodiesel, contribuindo para a diminuição dos gases formadores do efeito estufa, têm o direito de emitir Certificados de Redução de Emissões de Carbono (CO<sub>2</sub> Bonds), que poderão ser vendidos diretamente a empresas dos países industrializados e em bolsas de valores. Para cada tonelada de diesel que deixe de ser queimada, a Organização das Nações Unidas (ONU) autoriza a emissão de 3,5 toneladas de créditos de carbono. Hoje, a tonelada de crédito de carbono está cotada na Europa em 16 Euros.

A unidade da empresa em Passo Fundo-RS conta, desde 2008, com uma Unidade de Processamento de Grãos, que consome 850 mil ton/ano de soja, produz 158.400 ton/ano de

---

<sup>18</sup> Entre os prêmios recebidos pela empresa nesse período, destacam-se: em 15/12/2008 Prêmio Empreendimento Consolidado do ano; em 05/08/2009, Prêmio Mérito Empresarial Gaúcho concedido pela revista Destaque Gaúcho com o apoio da câmara Brasil- China-Mercosul; 15/04/2012, homenagem da Assembléia Legislativa do RS pelos 07 anos da empresa pela contribuição prestada para o desenvolvimento de Passo Fundo e região, destacando-se em âmbito internacional; 03/05/2012, o diretor presidente recebeu o prêmio Jovens Lideranças na categoria Agronegócio promovido pelo jornal O Estado de São Paulo; 25/06/2012, Prêmio Dinamismo exportador no 40º Prêmio Exportação RS, promovido pela Associação dos dirigentes de Marketing e Vendas do Brasil; 03/08/2012, Troféu Mérito Empreendedor por se destacar entre as empresas que mais contribuem com a economia e com o desenvolvimento de Passo Fundo; 24/10/2012, Prêmio Top Ser Humano com o case: “A implantação do plano de carreira com foco em competências” concedido pela Associação Brasileira de Recursos Humanos.

<sup>19</sup> Boletim informativo interno da empresa, BSBIOS informa nº 85, publicado em 26/01/2012.

óleo degomado e 660 mil ton/ano de farelo de soja. A empresa possui capacidade de manter, em seu complexo de armazenamento de grãos, 182,3 mil ton de grãos e 66 mil ton de farelo.

Na unidade de Passo Fundo, que será a unidade foco deste estudo, a empresa conta com um quadro funcional de 240 colaboradores e encontra-se dividida internamente da seguinte maneira: a empresa é formada por quatro cargos de diretoria: diretor presidente, diretor de suprimentos, diretor de biodiesel e diretor administrativo financeiro. Os 240 colaboradores estão distribuídos entre os setores: 1) Comercial (grãos, farelo, logística, controle de matéria prima, balança); 2) Unidades de originação (fomento e unidades de recebimento); 3) Produção esmagadora (preparação/extração); 4) Armazenagem de grãos e expedição de farelo; 5) Manutenção; 6) Suprimentos (classificação, almoxarifado); 7) Produção biodiesel (logística e comercial de Bio, carregamento e expedição, utilidades); 8) Serviços compartilhados; 9) Financeiro; 10) Controladoria (contábil/fiscal, custos/faturamento); 11) Tecnologia da informação- TI; 12) Gestão de Pessoas; 13) Assessorias (jurídico, comunicação, secretaria geral e novos negócios); 14) Saúde, Medicina, Segurança e Qualidade- SMS + Q.

### **3.2 Norteadores estratégicos**

Os norteadores estratégicos constituem-se de um conjunto de definições que contribuem para que a organização defina seu rumo e se mantenha alinhada nele. São incluídos nesse conjunto, a missão e visão da empresa, os valores, princípios e objetivos organizacionais.

De acordo com Hitt, Ireland e Hoskisson (2008, p. 18) “a missão especifica o (s) negócio (s) no (s) qual (is) a empresa pretende competir e os clientes aos quais pretende atender” (p. 18).

Para Kotler e Keller (2006, p. 43), a missão da empresa é definidora do negócio e deve ser compartilhada entre todos os funcionários da organização e em alguns casos, até mesmo com os clientes, pois

uma declaração de missão bem formulada dá aos funcionários o senso compartilhado de propósito, direção e oportunidade. Ela orienta funcionários geograficamente dispersos a trabalhar com independência, embora coletivamente, para alcançar as metas da organização.

A empresa estudada é formada por uma equipe diretiva composta da seguinte maneira: diretor presidente, diretor de suprimentos, diretor de biodiesel e diretor administrativo financeiro, e tem como **missão**: “Produzir e comercializar energias renováveis, produtos industriais e matérias primas para alimentação animal utilizando padrões de classe mundial para fidelizar clientes, assegurando a rentabilidade dos acionistas, o comprometimento dos colaboradores e fomentando o desenvolvimento socioambiental.”

No ano de 2013, esta definição de missão que vinha acompanhando a empresa desde sua fundação e início das atividades em 2007, foi alterada para “Participar do desenvolvimento sustentável do planeta através da agroenergia”.

De forma coadjuvante, a visão da empresa também é definida na busca de direcionar os esforços para os objetivos mais concretos que se pretende atingir em um espaço mais curto de tempo. De acordo com Hitt, Ireland e Hoskisson (2008, p. 17) “[...] uma declaração de visão direciona a empresa para onde ela gostaria de estar nos próximos anos. Visão é pensar no quadro geral com uma paixão que ajuda as pessoas a sentirem o que devem fazer”.

A empresa foco deste estudo, inicialmente, definiu como **visão** “Ser reconhecida pelo cliente como o fornecedor de melhor credibilidade nos segmentos em que atua.” Em 2013, esta visão foi alterada para: “Estar entre os três maiores produtores de biodiesel no Brasil”.

Em relação à **definição de políticas**, a empresa adota os seguintes preceitos relativos à área de alimentos, que visam reforçar as definições propostas na missão e na visão do negócio, colaborando para o direcionamento nesse segmento: “Produzimos e comercializamos matérias primas para alimentação animal de acordo com os requisitos da qualidade e segurança de alimentos desejados pelos nossos clientes, comprometendo-nos a manter e melhorar continuamente as práticas da qualidade e segurança de alimentos e a atender integralmente as legislações dos mercados nacionais e internacionais nos quais operamos.”

Complementando a definição dos norteadores estratégicos, os valores organizacionais definidos pelas empresas são entendidos de acordo com Maximiano (1997, p. 295) como “julgamentos a respeito do que é desejável e indesejável e oferecem justificativas para as decisões”. Os valores constituem-se de princípios indispensáveis, aqueles de que as empresas não abrem mão diante da condução de seus negócios e relacionamentos. A empresa estudada prima pelos seguintes **valores** diante do desenvolvimento de seus negócios: “foco na satisfação do cliente; lucratividade como resultado de ações e atitudes; pessoas comprometidas, respeitadas, valorizadas e felizes; empreendedorismo responsável; honestidade, respeito e ética profissional; qualidade em tudo o que se faz e comprometimento socioambiental”.

Em 2013, juntamente com a modificação da missão e da visão da empresa, foram alterados seus valores, que passaram a ser: transparência; sustentabilidade; comprometimento; foco no cliente e empreendedorismo.

### **3.3 Cenário atual e perspectivas futuras da empresa**

Em se tratando do cenário brasileiro e suas perspectivas para a produção e utilização do biodiesel, ressalta-se que o Brasil possui desde 2004 o Plano Nacional de Produção e Uso do Biodiesel (PNPB) que prevê a mistura de 5% de biodiesel no diesel mineral comercializado no país. Existem atualmente no Brasil cerca de setenta usinas produtoras de biodiesel que geram 1,3 milhão de empregos. Segundo o diretor presidente da empresa, em matéria veiculada no boletim informativo interno número 84<sup>20</sup>, o Brasil produz hoje cerca de 2,6 a 2,8 bilhões de litros de biodiesel e consome uns 200 milhões a mais do que isso. Esse desempenho faz do Brasil o terceiro produtor mundial e o primeiro em consumo de biodiesel. Já foram investidos pelas produtoras de biodiesel do Brasil R\$ 4 bilhões para a mistura de 5% de biodiesel no diesel vendido no país e para se chegar a 20% da mistura como pretendido em 2020, o setor investirá quase R\$ 30 bilhões, ressalta o

---

<sup>20</sup> Boletim informativo interno da empresa, BS BIOS informa nº 84- Ano II, Edição 84 de 20/01/2012.

presidente<sup>21</sup>. Na geração de empregos, chegaremos a 4,7 milhões de postos de trabalho e o envolvimento de famílias agricultoras será de 531 mil famílias. O que se espera é a definição do marco regulatório que irá especificar quais os percentuais de biodiesel que serão gradativamente adicionados ao diesel até o ano de 2020. Segundo o diretor presidente da empresa, enquanto na Europa e na América Latina (Argentina e Colômbia) a previsão é de chegar a 2020 com 20% de mistura de combustível limpo no diesel, a falta de previsão legal no Brasil, apesar do Plano Nacional de Produção e Uso do Biodiesel (PNPB) e de todo o comprometimento institucional, leva a tomar corpo no setor produtivo a proposta de graduação anual de 1,5% da mistura, para que os benefícios sejam permanentes e para todos.

Em matéria publicada no boletim informativo<sup>22</sup> interno da empresa, em relação à porcentagem de mistura de biodiesel adicionada ao diesel atualmente, o diretor presidente anuncia que

Com 5% misturados no diesel que move ônibus e caminhões em nossas estradas e cidades, o biodiesel contribui para reduzir em 12.945 o número de internações hospitalares por problemas respiratórios. Com 10% misturados, essa redução pode chegar a 34.520. E a 20% de mistura, 77.672 internações a menos. Na mesma trajetória de aumento de mistura, hoje, com 5% de biodiesel no diesel, 1838 vidas são poupadas. Com 10% esse número pode chegar a 4.902. E quando estivermos com 20%, o Brasil estará salvando 11.029 vidas.

A empresa já contribui para o aumento da qualidade de vida da população e os cuidados com o meio-ambiente através do programa *Hibribus*, na cidade de Curitiba/ PR, pois, segundo matéria veiculada no próprio *site*<sup>23</sup>, ela é a fornecedora oficial da Linha Verde, um trajeto de transporte coletivo urbano com 32 ônibus articulados movidos 100% a biodiesel. Segundo matéria divulgada

o ramal está sendo ampliado para que até o final do ano sejam mais de 80 veículos operando desta maneira. Hoje, a Linha Verde transporta 22 mil

---

<sup>21</sup> O atual presidente da empresa foco deste estudo também é o atual diretor da Associação de Produtores de Biocombustíveis do Brasil (APROBIO).

<sup>22</sup> Boletim informativo interno da empresa, BSBIOS informa nº 84- Ano II, Edição 84 de 20/01/2012.

<sup>23</sup> Matéria disponível no *site* da empresa na página [http://www.bsbios.com/system/filemanager/namidia\\_602\\_1340111675.pdf](http://www.bsbios.com/system/filemanager/namidia_602_1340111675.pdf). Acesso em: 28/01/2013.

passageiros por dia, com economia de 20 minutos no tempo de viagem e redução de emissões de 80% de gases poluentes.

Em São Paulo há também uma linha de ônibus, a Frota Verde, que circula com 20% de biodiesel misturado no diesel. A prefeitura da cidade já sancionou lei estendendo a medida a todos os ônibus da capital até 2018.

Ainda de acordo com matéria veiculada no *site* oficial e no boletim interno da empresa, o biodiesel será o combustível oficial da copa do mundo de 2014. O anúncio foi feito em 27/06/2012 a uma comitiva de empresários e representantes do setor de biodiesel, pelo Ministro dos Esportes, Sr. Aldo Rebelo,

O ministro foi totalmente receptivo à sugestão da comitiva em utilizar o biodiesel durante o Campeonato Mundial de Futebol, promovido pela Federação Internacional de Futebol (FIFA) no Brasil em 2014. ‘O Ministério do Esporte vai fazer todo o esforço para que o Biodiesel seja uma presença marcante no transporte da Copa, porque além do futebol, a sustentabilidade também será uma contribuição importante do Brasil para o mundo’.

Em matéria publicada no *site* da empresa<sup>24</sup> em 18/06/2012, o município de Passo Fundo também manifestou interesse na utilização de ônibus movidos a biocombustível, através da figura de seu então prefeito Airton Lângaro Dipp, em encontro realizado com o presidente da empresa, sendo que a Prefeitura Municipal de Passo Fundo, por intermédio da Codepas, “estará instalando uma Linha Verde que fará o transporte da população até a Universidade de Passo Fundo”.

Dentre as metas futuras da empresa estão a exportação de biodiesel e a conquista de certificações na área de sustentabilidade. Salienta-se que as metas referentes à exportação já começaram a ser alcançadas/concretizadas no ano de 2013, conforme o que já foi anteriormente explanado.

### 3.4 Estrutura organizacional da empresa

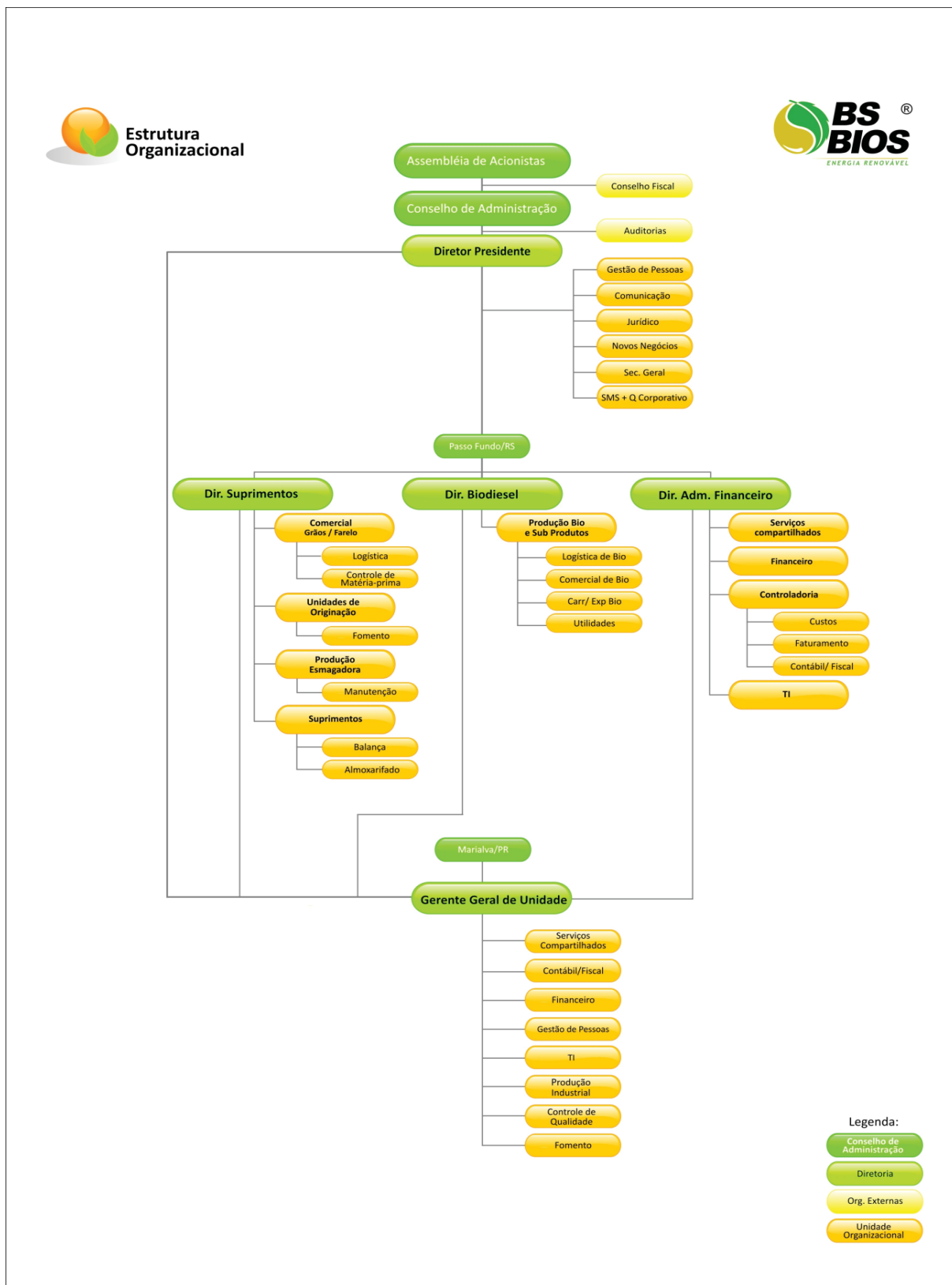
---

<sup>24</sup>Matéria publicada no *site* da empresa, disponível em: [http://www.bsbios.com/system/filemanager/namidia\\_598\\_1340111587.pdf](http://www.bsbios.com/system/filemanager/namidia_598_1340111587.pdf). Acesso em: 04/02/2013.

A seguir será apresentado o organograma da empresa estudada.

Figura 1: Organograma da

empresa



Fonte: material disponibilizado pela empresa

O organograma da empresa está constituído de forma a proporcionar uma integração direta entre o diretor presidente e os gerentes de unidades. Esta ligação próxima e direta indica que há uma comunicação fluente entre o diretor presidente e os responsáveis por setores estratégicos considerados de suma importância para o desenvolvimento dos negócios. Esses setores, conforme o organograma da empresa são: gestão de pessoas, comunicação, jurídico, novos negócios, secretaria geral e SMS + Q corporativo. Verifica-se que os demais diretores da empresa também possuem ligação direta com o diretor presidente e são responsáveis por setores com maiores desmembramentos e ramificações, são eles: setor comercial/ grãos e farelo, produção bio e subprodutos e serviços compartilhados. A unidade de Marialva possui um gerente geral da unidade que tem contato direto com os responsáveis por cada um dos setores da empresa.

Esta forma de organização demonstra uma preocupação com a centralização das decisões finais orientada para os diretores dos setores produtivos e comerciais, que estão interligados diretamente ao diretor presidente, que por sua vez, recebe informações e interage também diretamente com os setores estratégicos de apoio que estão a ele diretamente interligados. Esta dinâmica estrutural visa acompanhar as estratégias de negócios da empresa que buscam apresentar respostas rápidas e atrativas ao mercado, diante das constantes mudanças que nele ocorrem.

De acordo com Hitt, Ireland e Hoskisson (2008, p. 312), “Estratégia e estrutura têm uma relação de reciprocidade que evidencia a interligação entre a formulação da estratégia e sua implementação. De modo geral, essa relação recíproca constata que a estrutura resulta da seleção da estratégia da empresa ou a segue”.

A tendência atual em relação a organogramas de empresas que buscam desenvolver-se em direção a processos orientados para a aprendizagem organizacional é de que sejam flexíveis e dinâmicos, com a diminuição de postos de comando e onde os órgãos estejam integrados, ou seja, onde os processos de comunicação entre eles sejam fluidos e constantes. No caso da empresa estudada, a proximidade dos setores e dos demais diretores em relação ao diretor presidente da empresa, sugere que os processos não são burocráticos e que a tomada de decisões é ágil, permitindo a empresa acompanhar as mudanças e tendências de mercado e adaptar-se rapidamente a elas.

No que se refere aos horários de funcionamento, verifica-se que a empresa funciona em horário comercial, mas por se tratar de uma indústria produtora de biodiesel, o funcionamento de alguns setores é realizado em três turnos de oito horas, perfazendo um



total de 24 horas por dia em atividade. Os setores envolvidos nesse sistema de trabalho são o setor *Biodiesel*, formado por cerca de 35 pessoas e o setor *Esmagadora* constituído por aproximadamente 30 pessoas. Os cargos envolvidos nesse processo de revezamento são: facilitador de processo industrial biodiesel, operador de processo industrial biodiesel, facilitador de processo industrial esmagadora e operador de processo industrial esmagadora. Salienta-se que além dos colaboradores elencados nos cargos citados, a empresa conta com o envolvimento de outros colaboradores nesses setores, porém em horário comercial.

### **3.5 Área de Recursos Humanos**

A área de Recursos Humanos da empresa é composta por uma equipe de quatro colaboradores, organizados da seguinte forma: um coordenador da Gestão de Pessoas, um Analista de Gestão de Pessoas, um Analista de Administração de Pessoal e um Assistente de Gestão de Pessoas. Essa equipe é responsável por todos os processos de administração do setor de Recursos Humanos. A empresa desenvolve vários programas de treinamento e desenvolvimento de pessoas, sendo que esses são divididos entre os treinamentos obrigatórios e os demais programas que são realizados de acordo com as necessidades da empresa. Os programas de treinamento e desenvolvimento de pessoas são organizados em forma de planejamento anual sempre nos meses de novembro e dezembro.

Para realizar os programas formativos, tanto os obrigatórios, quanto aqueles identificados como necessários pela empresa, foram selecionados os formadores internos, que são, portanto, responsáveis por ministrar alguns desses programas. Dentre os quatro formadores internos que serão entrevistados, dois compõem a equipe de Recursos Humanos.

#### **3.5.1 O perfil dos formadores**

A empresa conta com uma equipe interna de quatro **formadores**, que são os responsáveis pela definição dos programas de treinamento e desenvolvimento, juntamente com a área de Recursos Humanos, e pela execução desses programas. Foram selecionados para fins de entrevista apenas quatro formadores, de acordo com o já explicitado no primeiro capítulo. O método utilizado para a definição das variáveis investigadas nas entrevistas, também se encontram descritos no capítulo metodológico. são: formação, perfil criativo, comunicação, autodesenvolvimento, pró-atividade, relacionamento, multiplicador/educador, visão sistêmica e trabalho em equipe. A empresa também conta com o apoio de consultorias e instrutores externos, contratados conforme a demanda.

Entende-se que o papel dos formadores diante da realização dos programas de treinamento e desenvolvimento de pessoas é fundamental. São os formadores que interagem diretamente com os colaboradores e que ficam à disposição dos mesmos em tempo integral, mesmo após a realização dos programas. Por possuírem contato direto com a aplicação dos programas, os formadores constituem-se de elementos importantes na análise da contribuição destes programas para os processos de aprendizagem organizacional.

Os colaboradores que participarão da pesquisa e que fazem parte da equipe de Recursos Humanos são a coordenadora da gestão de pessoas e a analista de gestão de pessoas, juntamente com os demais formadores relacionados no quadro a seguir.

Quadro 1- Equipe de profissionais responsáveis pelos programas de formação na empresa

<b>Formador</b>	<b>Formação</b>	<b>Função</b>	<b>Sector</b>
Formador 1	Graduação em Psicologia e Especialização na área de atuação	Coordenadora de Gestão de Pessoas	Recursos Humanos
Formador 2	Graduação em Psicologia e MBA na área de atuação	Analista de Gestão de Pessoas	Recursos Humanos
Formador 3	Graduação em Engenharia Química e Engenharia de Segurança do Trabalho	Gerente de Saúde, Medicina, Segurança e Qualidade.	SMS+Q- Saúde, Medicina, Segurança e Qualidade.

Formador 4	Técnico em Segurança do Trabalho e cursando Graduação em Direito	Técnico em Segurança do Trabalho	SESMT (Serviço especializado em engenharia de segurança e medicina do trabalho).

Fonte: Material fornecido pelo setor de Recursos Humanos da empresa.

### 3.6 Políticas de treinamento e desenvolvimento de pessoas

De acordo com material fornecido pela empresa, as políticas de treinamento e desenvolvimento de pessoas têm o seguinte objetivo: “Qualificar os empregados da BS BIOS para o aperfeiçoamento profissional e pessoal, valorizando e aprimorando constantemente seu quadro funcional para as necessidades de negócio da empresa”.

Também em material fornecido pela empresa, estão as definições de treinamento e desenvolvimento de pessoas, conforme o que segue: **Treinamento:** utilizado para a aquisição de competências técnicas (conhecimentos). Recomenda-se a utilização das modalidades de Treinamento Formal e **Desenvolvimento:** utilizado para o aprimoramento de competências comportamentais (habilidades e atitudes). Recomenda-se a utilização das modalidades de Auto-desenvolvimento e *On the job (no trabalho)*.

Em relação aos critérios que são considerados na elaboração do plano anual de treinamento, a empresa forneceu as informações definindo que o plano anual de treinamento é elaborado a partir:

- a) da Consolidação dos Planos de Desenvolvimento Individuais – PDIs, oriundos do processo de avaliação de desenvolvimento detalhado na Política de Recursos Humanos;
- b) dos Treinamentos Obrigatórios dos Sistemas de Gestão da Empresa, conforme documento da Política de Recursos Humanos;
- c) das demandas pontuais das áreas (solicitações dos gestores) em virtude de mudanças e melhorias planejadas;

d) das definições estratégicas do negócio / direção executiva.

Após a elaboração do plano anual de treinamento e desenvolvimento, é feito o encaminhamento do orçamento do plano para o setor orçamentário e, em seguida, o plano e o orçamento são encaminhados à diretoria executiva para a aprovação final.

Em relação aos **treinamentos obrigatórios** a empresa informa que eles ocorrem de acordo com as necessidades de cada cargo e que esse tipo de treinamento tem prioridade no orçamento da área de Gestão de Pessoas. Segundo material disponibilizado pela empresa, quando ocorre a contratação de um novo funcionário ou a troca de função, a área de Gestão de Pessoas e o Serviço Social de Medicina do Trabalho (SESMT), providenciam a realização dos treinamentos com a maior brevidade possível. Nesses casos o gestor é devidamente informado sobre como estão ocorrendo esses processos. Os treinamentos ocorrem preferencialmente dentro do horário de trabalho.

Existem também os **treinamentos definidos nos planos de desenvolvimento individuais** que são delimitados nos meses de novembro e dezembro, quando ocorre a elaboração do Plano Anual de Treinamento pela área de Gestão de Pessoas. Esses treinamentos são elaborados com base nas necessidades detectadas e mapeadas no processo de avaliação.

Diante do levantamento das necessidades de treinamentos obrigatórios e planejados de cada área, segundo material divulgado pela empresa, a Gestão de Pessoas realiza uma previsão dos investimentos necessários. Para definição do orçamento de treinamento e desenvolvimento de cada área, são considerados os seguintes aspectos: número/quantidade de pessoas; complexidade dos processos; histórico de treinamentos e desenvolvimentos realizados e treinamentos obrigatórios.

### **3.6.1 Ferramentas das ações de avaliação de treinamento e desenvolvimento**

De acordo com material disponibilizado pela empresa, todas as ações de treinamento e desenvolvimento deverão ser avaliadas, conforme análise da área de gestão de pessoas, observando os seguintes níveis: 1) **Avaliação de Reação:** aplicada ao final de

cada ação para verificar a percepção das condições gerais / qualidade da ação por parte do participante; **2) Avaliação de Aprendizagem:** aplicada ao final de cada ação para verificar a retenção de conhecimento do participante e **3) Avaliação de Eficácia:** aplicada entre 30 e 90 dias, para verificar a mudança de comportamento, novas práticas e melhorias do participante em seus processos de trabalho.

### 3.7 Política de avaliação de desenvolvimento

No documento da política de avaliação e desenvolvimento da empresa, afirma-se que: “o objetivo da Avaliação de Desenvolvimento é o de identificar as necessidades (*gap's*) de treinamento técnico e desenvolvimento comportamental dos profissionais, frente às exigências de sua função atual e perspectivas de carreira, bem como criar a cultura do *feedback* (diálogo entre a liderança e liderados), a fim de estimular nas pessoas o caminho para o autodesenvolvimento e evolução profissional”.

À diretoria executiva cabe a função de aprovar a política da avaliação de desenvolvimento. A área de Gestão de Pessoas deve definir, implementar e informar a política de avaliação de desenvolvimento, bem como assegurar o adequado uso desta política. Cabe aos gestores cumprir e fazer cumprir a política da avaliação de desenvolvimento.

De acordo com o material fornecido pela empresa, dentro das políticas de desenvolvimento da empresa estão contemplados a observação e acompanhamento realizados com os funcionários desde seu contrato de experiência. Os novos funcionários são acompanhados por um período de 90 dias, quando são avaliadas as competências essenciais da empresa e gerado um plano de ação sempre que necessário. Após esse período, o contrato de trabalho passa a ser considerado por tempo indeterminado. Ao término dos primeiros 180 dias de trabalho, o plano de ação deve ser revisado pelo gestor e pelo funcionário.

As avaliações de desenvolvimento dos funcionários acontecem anualmente em ciclos que compreendem doze meses, entre os meses de agosto e outubro. Nessas situações o funcionário é avaliado por meio do mapa de carreira e é elaborado o Plano de Desenvolvimento Individual (PDI).

Conforme o material disponibilizado pela empresa, as etapas de avaliação do desenvolvimento dos funcionários são as seguintes: **Etapa 1- Avaliação do Gestor:** o gestor avalia sozinho através da ferramenta interna da empresa, assinalando os níveis mínimo e máximo de prontidão conforme as entregas de cada colaborador; **Etapa 2- Avaliação de Consenso:** o gestor se reúne com o colaborador para realizar a devolução da etapa 01 e fazer o *feedback* da sua avaliação. Nesta etapa é registrado no sistema o consenso do resultado da avaliação e em conjunto é feita a elaboração do PDI e **Etapa 3- Revisão do PDI:** Após seis meses da avaliação é realizada entre gestor e colaborador a revisão do Plano de Desenvolvimento Individual com o intuito de verificar e acompanhar o andamento das ações e dos prazos.

No Plano de Desenvolvimento Individual devem estar contempladas as competências e devem ser direcionadas as ações de desenvolvimento que o colaborador deverá focar para alcançar a excelência.

De acordo com o material disponibilizado pela empresa, esta busca a excelência, oferecendo também aos colaboradores, de forma concomitante ao PDI, uma ferramenta de orientação conhecida como mapeamento de carreiras. Cada mapa de carreira é composto pelos seguintes itens: - Responsabilidades da carreira: que são as entregas dos processos, produtos e serviços que a empresa espera; - Posições: são os cargos que compõem a carreira com foco de atuação e formação do perfil básico; - Competências comportamentais: são as habilidades e atitudes necessárias para desempenhar bem as responsabilidades e - Competências técnicas: são os conhecimentos necessários para desenvolver bem as responsabilidades.

Em relação aos dados e análises realizadas em cada um dos ciclos avaliativos, é de responsabilidade da área de Gestão de Pessoas apresentar devolutiva do ciclo de avaliação vigente, contendo análise quantitativa e qualitativa para a Diretoria Executiva e Lideranças (avaliadores), identificando também os pontos fortes e oportunidades de melhorias para os próximos ciclos.

### **3.8 Capacitação, treinamento e conscientização de pessoas para treinamentos obrigatórios**

De acordo com as políticas de capacitação, treinamento e conscientização de pessoas para treinamentos obrigatórios, os objetivos gerais deste programa são: estabelecer diretrizes para a gestão das ações de treinamento, desenvolvimento e conscientização dos colaboradores em relação aos treinamentos obrigatórios da empresa (Segurança do Trabalho, Controle de Qualidade, Garantia da Qualidade).

Os três grupos de treinamentos obrigatórios são:

#### **a) Treinamentos obrigatórios- Segurança do Trabalho**

Têm como objetivo capacitar os colaboradores da empresa, de acordo com o grau de risco encontrado nos setores e conforme as atividades realizadas pelos colaboradores, conforme as Normas Regulamentadoras (NR's). Os treinamentos são definidos anualmente de acordo com as estratégias e exigências legais.

Os cursos são ministrados por profissional capacitado e geralmente ocorrem *in company*. Como exemplos de treinamentos obrigatórios, podem-se citar, da área de segurança: NR33; espaço confinado:NR10; eletricidade:NR35; trabalho em altura etc.

#### **b) Treinamentos obrigatórios- Garantia da Qualidade**

Têm como objetivo treinar os colaboradores da empresa, conforme ações definidas anualmente de acordo com as estratégias e exigências legais relacionadas aos processos e certificações (venda de farelo – alimento animal) da empresa.

Os treinamentos da área da garantia da qualidade são obrigatórios para todos os colaboradores, estagiários, aprendizes e terceiros da empresa. Como exemplo de treinamentos obrigatórios da área de Garantia da Qualidade, seguem os cursos: Boas Práticas de Fabricação, HACCP, 5S's.

#### **c) Treinamentos obrigatórios- Controle de Qualidade**

Têm como objetivo preparar os colaboradores da empresa, conforme ações definidas anualmente de acordo com as estratégias e exigências legais relacionadas aos processos e certificações (ISO) da empresa.

Os treinamentos da área do controle de qualidade são obrigatórios para os colaboradores do laboratório. Como exemplos de treinamentos obrigatórios da área de Controle de Qualidade, podem-se citar os Métodos Analíticos.

A empresa ainda realiza os seguintes treinamentos:

### **1) Treinamento em Documentos do Sistema de Gestão**

Sempre que há uma nova emissão ou alteração no conteúdo dos documentos normativos, cabe ao núcleo de controle do documento estabelecer junto ao emitente do mesmo, uma equipe de consenso para melhorar a participação e o entendimento das partes envolvidas. Este processo é entendido como uma forma dinâmica de treinamento.

### **2) Qualificação dos parceiros**

A empresa oferece também qualificação aos parceiros do negócio que devem obedecer a normas mais ou menos rígidas, de acordo com a característica da atividade ou serviço oferecido. A responsabilidade em garantir qualidade no serviço e capacitação adequada aos parceiros é da empresa prestadora de serviço.

### **3) Treinamento aos profissionais dos laboratórios**

Existe uma política específica de treinamento e acompanhamento das atividades desenvolvidas pelos profissionais do laboratório. Devido ao fato de que as características dos procedimentos são de formato quase que essencialmente técnico, não serão descritas neste trabalho. De acordo com material fornecido pela empresa, a avaliação dos treinamentos é realizada e registrada considerando a importância da informação recebida para a empresa, atendimento às expectativas do laboratório, a aplicabilidade das



informações no trabalho desenvolvido e a capacidade do colaborador de aplicar nas suas atividades diárias os conhecimentos absorvidos.

É interessante registrar que é realizada a avaliação de eficácia dos treinamentos por meio de provas teóricas, práticas, comparações intralaboratoriais etc, sendo que os colaboradores são avaliados separadamente em relação às competências técnicas e competências voltadas à gestão e atividades administrativas. Os colaboradores são acompanhados por um período de três meses após a realização dos treinamentos.

Segundo material fornecido pela empresa, a identificação de necessidades para novos treinamentos é realizada no mínimo uma vez por ano.

### **3.9 Programas formativos**

Neste tópico serão apresentados os programas de treinamento e desenvolvimento de pessoas ofertados pela empresa, bem como cursos diversos oferecidos e atividades diferenciadas. A relação dos programas de desenvolvimento e treinamento de pessoas encontra-se no quadro a seguir. Alguns programas e cursos foram propositadamente omitidos por possuírem características diferenciadas, como aqueles citados nos itens “d”, “e” e “f” do tópico 3.9.2. Foi dada atenção especial ao programa Sinergia que será apresentado em separado, bem como a alguns cursos realizados em parcerias que a empresa desenvolve com outras entidades.

#### **3.9.1 Programas de treinamento e desenvolvimento de pessoas**

A relação dos programas de treinamento e desenvolvimento apresentada a seguir, é resultado da coleta de materiais realizada junto à empresa pelo período em que se desenvolveu o trabalho de pesquisa. Os programas de treinamento são divididos entre os facultativos e obrigatórios, sendo que a maioria deles é de caráter obrigatório obedecendo às Normas Regulamentadoras. Os programas de desenvolvimento de pessoas são resultado da busca da empresa em compreender as necessidades de formação de seus colaboradores

e de acompanhar as tendências do mercado. Alguns programas foram alvo das observações e a escolha foi feita considerando as possibilidades ofertadas nos meses do ano em que se desenvolveu a pesquisa e em alguns momentos, optou-se pela observação de programas que ofereciam o desenvolvimento de habilidades humanas e não somente técnicas, em detrimento dos demais. Os resultados obtidos através das observações serão explanados e analisados no capítulo 4.

Quadro 2- Programas de treinamento e desenvolvimento ofertados pela empresa

<b>Título do programa</b>	<b>Característica</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Aplicação</b>	<b>Periodicidade</b>	<b>Público-alvo</b>	<b>Atividades desenvolvidas</b>
Inglês in Company-	Desenvolvimento-facultativo	Oferecer aos colaboradores a oportunidade de desenvolver/aprender uma segunda língua	Profissional capacitado	Duas horas semanais	Todos os colaboradores da empresa	Aulas de inglês
Legislação ambiental-	Desenvolvimento-facultativo	Conscientizar os colaboradores sobre a legislação ambiental	Profissional capacitado	Conforme necessidade	Todos os colaboradores da empresa	Cursos e atividades práticas sobre área ambiental
Formação de líderes	Desenvolvimento-Indicação da empresa	Desenvolver os líderes em relação às ferramentas de liderança	Consultoria capacitada	Conforme necessidade	Facilitadores da empresa	Atividades práticas e teóricas sobre liderança
Formação de líderes- Módulo Equipes de Alta Performance	Desenvolvimento- Este módulo faz parte da formação de líderes	Não informado	Consultoria capacitada	Conforme necessidade	Líderes	Atividades práticas e teóricas sobre liderança e equipes de alta performance
Encontro de líderes	Desenvolvimento-Indicação da empresa	Apresentação do planejamento estratégico da companhia e realização do programa de desenvolvimento de Lideranças	Consultoria capacitada	Conforme necessidade	Gestores de Matialva e Passo Fundo	Experiência de situações em grupo, reflexão, analogia e aplicação da metodologia desenvolvida
Programa Nutricional-Projeto Bem-estar	Desenvolvimento	Oferecer aos colaboradores a possibilidade de cuidar da saúde e prevenir doenças	Profissional capacitado	Indeterminado	toda a empresa (projeto piloto iniciado com turno da planta de Bio)	Avaliação física
Curso de dicção, desinibição e oratória	Desenvolvimento	Desenvolver a dicção, desinibição e oratória dos colaboradores	Profissional capacitado	De acordo com a necessidade	Todos os colaboradores da empresa	Não informado
SIPAT- Semana interna de prevenção e acidentes de trabalho	Desenvolvimento	Conscientizar os colaboradores sobre a importância da Segurança do trabalho para o dia a dia.	Profissional capacitado, conforme temas abordados	anual	Colaboradores, terceiros e temporários.	Atividades teóricas e práticas envolvendo temas de Segurança no Trabalho

<b>Título do Programa</b>	<b>Característica</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Aplicação</b>	<b>Periodicidade</b>	<b>Público-alvo</b>	<b>Atividades desenvolvidas</b>
NR 33/ espaço confinado-	Treinamento-obrigatório	Capacitar os colaboradores para trabalhos em espaço confinado	Profissional capacitado- SESMT	Anual	Colaboradores que desenvolvem trabalhos com produtos químicos	Treinamento conforme Norma Regulamentadora e práticas
Boas práticas de fabricação	Treinamento obrigatório- garantia de qualidade	Treinar os colaboradores da empresa conforme ações definidas anualmente de acordo com as estratégias e exigências legais relacionadas aos processos e certificações da empresa	Profissional capacitado	Anual	Todos os colaboradores da empresa	Treinamento
Proteção auditiva	Treinamento-obrigatório	Capacitar os colaboradores em relação à NR (norma regulamentadora)	Profissional capacitado- SESMT	Anual	Trabalhadores que desenvolvem trabalhos em locais com ruídos/barulhos	Treinamento conforme Norma Regulamentadora e práticas
Trabalho em Altura- NR 35	Treinamento obrigatório	Capacitar os colaboradores sobre a segurança do trabalho em altura- NR 35	Profissional capacitado- SESMT	anual	Colaboradores que desenvolvem trabalho em altura	Treinamento conforme Norma Regulamentadora e práticas
Segurança e cuidado com as mãos na operação de máquinas	Treinamento obrigatório	Capacitar os colaboradores sobre a segurança e proteção das mãos	Profissional capacitado- SESMT	anual	Colaboradores que desenvolvem trabalho em máquinas e equipamentos utilizando as mãos	Treinamento conforme Norma Regulamentadora e práticas
TEAL- Treinamento experimental ao ar livre	Treinamento facultativo	Desenvolver os colaboradores em determinadas competências comportamentais e proporcionar integração	Profissional contratado	Depende das atividades realizadas durante o ano	Líderes e colaboradores que participam do programa Sinergia durante o ano	Atividades teóricas e práticas envolvendo temas de liderança
Treinamento operação segura tombador e amostrador- SAUR	Treinamento obrigatório	Capacitar os colaboradores em relação a Segurança, operação e manutenção em sistemas, descarga e coletores amostras	Profissional capacitado	Indeterminado	Colaboradores	Treinamento envolvendo a operação, segurança e parte prática do amostrador

<b>Título do Programa</b>	<b>Característica</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Aplicação</b>	<b>Periodicidade</b>	<b>Público-alvo</b>	<b>Atividades desenvolvidas</b>
Segurança na operação de Plataforma de Descarga Hidráulica-Tombador	Treinamento obrigatório	Capacitar os colaboradores em relação a Segurança, operação e manutenção em plataforma de descarga hidráulica - tombador	Profissional capacitado	Indeterminado	Colaboradores do armazém de grãos que operam o tombador	Treinamento envolvendo a operação, segurança e parte prática do tombador
Treinamento de CIPA	Treinamento	Capacitar os cipeiros em relação às responsabilidades como integrantes da comissão interna e prevenção de acidentes da empresa.	Profissional capacitado	Anual	Cipeiros eleitos e indicados.	Treinamento teórico envolvendo temas de Segurança no Trabalho
Treinamentos da brigada de incêndio	Treinamento obrigatório	Capacitar os colaboradores em relação a combate a incêndio e primeiros socorros na empresa.	Profissional capacitado/SESM T	Anual e com reuniões mensais da equipe de brigada	Brigadistas da empresa	Treinamento teórico e prático envolvendo a brigada de incêndio

Fonte: Dados sistematizados pela autora com base nos materiais fornecidos pela empresa.

### 3.9.1.1 Programa Sinergia: potencializando pessoas e resultados

O programa Sinergia busca através de conteúdos e metodologias selecionados especificamente para cada módulo, proporcionar aos colaboradores o aprimoramento de suas habilidades e competências. Através das dinâmicas desenvolvidas em grupo e atividades diferenciadas desenvolvidas, o programa proporciona o relacionamento sinérgico entre os participantes, que podem, através das experiências e opiniões de outras pessoas, vislumbrar novas e diferenciadas possibilidades de ação e de comportamento diante dos desafios que a eles se apresentam diariamente. Nesse sentido, o programa visa à obtenção de resultados baseando-se no conceito de sinergia. O programa é desenvolvido sob a perspectiva do crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional dos participantes.

Segundo material disponibilizado pela empresa, o desenvolvimento representa um conjunto de atividades que objetiva explorar o potencial de aprendizagem e a capacidade produtiva das pessoas, visando mudanças de comportamentos e atitudes, bem como a aquisição de novas habilidades e conhecimentos. Tem como meta maximizar o desempenho profissional e motivacional do ser humano, melhorando os resultados e, conseqüentemente, gerando um bom clima organizacional.

Este Programa foi criado para desenvolver os *gaps* das competências comportamentais da empresa e tem como público-alvo todos os colaboradores da empresa (efetivos, estagiários e aprendizes). Dentre os objetivos constam: despertar do potencial criativo das pessoas, para um direcionamento comum de esforços, com o propósito de alcançar o resultado desejado; desenvolver os *gaps* das competências comportamentais e integrar os colaboradores. O programa é aplicado por um profissional contratado e ocorre em intervalos mensais.

De acordo com material fornecido pela empresa, os colaboradores são treinados em grupos de no máximo 25 participantes. A empresa utiliza métodos diversificados no programa, como: jogos, vivências, treinamento experiencial, *cases* e dinâmicas de grupo.

As competências trabalhadas no programa são divididas em módulos com conteúdos específicos, conforme apresentado no quadro 3, a seguir:

<b>MÓDULO</b>	<b>CONTEÚDO</b>	<b>CARGA HORÁRIA</b>
Relações Humanas	Autoconhecimento; comportamento e atitudes; relações inter e intrapessoais; percepção; valores materiais e fundamentais.	4 horas
Liderança	Análise do processo de liderança; estilos de liderança; perfil do líder eficaz; gerenciamento e liderança; liderança e poder; competências de liderança.	4 horas
Comunicação	Comunicação e relações humanas; elementos do processo de comunicação; tipos de comunicação; processo de fala e escuta; habilidades dos comunicadores; comunicação intra e interpessoal; <i>feedback</i> .	4 horas
Resiliência	Evolução do conceito; fatores que constituem a resiliência; formas e vantagens em desenvolver a resiliência; perfil da pessoa resiliente; resiliência e os ciclos vitais.	4 horas
Mudança	Processo de mudança interna e externa; resistência à mudança; atitudes que revelam resistências à mudança; mudança organizacional; natureza humana na mudança; proatividade e reatividade.	4 horas
Motivação	Novo contexto de trabalho; motivação humana e seus aspectos; ciclo motivacional; hierarquia das necessidades; motivação e comportamento humano; auto estima.	4 horas
Competência Interpessoal	Cenário e tendências empresariais; comportamento das organizações; pirâmide das competências; perfil profissional – características e dimensões; matriz de gerenciamento das prioridades; processo de desenvolvimento do comportamento; planejamento pessoal e projeto de vida.	4 horas
Trabalho em equipe	Grupo e equipe; estágios de desempenho de grupo e equipe; facilitadores e dificultadores do trabalho em equipe; equipe e diversidade.	4 horas
Gerenciamento de Conflitos/Negociação	Situação de conflito; os caminhos do conflito; a natureza da negociação; etapas do processo de negociação; sentimentos e atitudes no processo de negociação.	4 horas
Criatividade e Inovação	Definições; processo criativo e seus princípios; características da pessoas criativa; fatores que dificultam a criatividade; condições essenciais para criatividade; inovação e criatividade.	4 horas
Administração do Tempo	Tempo na concepção contemporânea; benefícios da administração do tempo; planejamento do tempo; vantagens e desafios.	4 horas

Fonte: Dados sistematizados pela autora com base em material fornecido pelo setor de Recursos Humanos da empresa.

### 3.9.2 Programas e atividades internas diferenciadas

A seguir serão relatados alguns programas e atividades diferenciadas que ocorrem na empresa de forma concomitante com os programas de treinamento e desenvolvimento de pessoas listados no quadro 2, no item 3.9.1.

- **Café com o presidente-** É um momento diferenciado que ocorre de seis em seis meses. De acordo com material corporativo fornecido pela empresa, é “um bate papo informal com a direção da empresa para fortalecer a comunicação interna e a troca de informações sobre o nosso negócio. Este espaço foi criado pensando em integrar colaboradores e direção.”

- **Programa jovem aprendiz:** A empresa também disponibiliza, diante das exigências da legislação, o programa Jovem Aprendiz que prevê que os estabelecimentos de qualquer natureza são obrigados a empregar e matricular nos cursos dos Serviços Nacionais de Aprendizagem o número de aprendizes equivalente a 5% (cinco por cento), no mínimo, e 15% (quinze por cento), no máximo, podendo ser alterado conforme legislação.

De acordo com o estabelecido, a empresa iniciou o programa em parceria com o CIEE (Centro de Integração Empresa- Escola), disponibilizando vagas para os filhos e familiares dos colaboradores da empresa e, não havendo o preenchimento das vagas nessas condições, estas são disponibilizadas para os demais interessados.

Este programa prevê jornada máxima de trabalho de seis horas diárias, podendo chegar até o limite de oito horas diárias se o aprendiz tiver completado o ensino fundamental. O programa é destinado a jovens maiores de 14 e menores de 24 anos. O aprendiz frequenta o programa no turno inverso da escola.

- **Biblioteca na empresa:** A empresa também oferece aos colaboradores o serviço de biblioteca, que tem como objetivo geral: “disponibilizar ao trabalhador o acesso ao livro no local de trabalho”. E, como objetivos específicos: incentivar, formar e promover o hábito da leitura; democratizar o acesso ao livro e à informação; contribuir para o exercício da cidadania e atender às necessidades tanto da empresa, como do trabalhador.



O *display* da biblioteca tem capacidade para 50 livros. A composição do acervo foi definida de acordo com a pesquisa de interesse (questionário), realizada na empresa, junto a seus funcionários. O acervo é parcialmente renovado a cada seis meses, em até 20 títulos.

Além destas atividades e programas, a empresa também realiza Workshops e são oferecidos programas e cursos em parceria com o Serviço Social da Indústria (SESI), como curso de informática e Educação de Jovens e Adultos (EJA).

A seguir, será desenvolvido o capítulo 4 onde serão realizadas todas as análises referentes aos dados coletados, em busca de responder a questão principal que norteia essa dissertação.

#### 4 POTENCIALIDADE DOS PROGRAMAS FORMATIVOS PARA A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL: ANÁLISE DOS DADOS DE PESQUISA

O **capítulo 4** trata do processo de análise das informações coletadas, resultado da triangulação das três técnicas de coleta de dados utilizadas: observação direta dos programas, análise documental e entrevistas. Conforme demonstrado no capítulo 2, a pesquisa foi orientada teoricamente pelo elenco de oito categorias, constituídas por um conjunto de atividades, procedimentos e ações que deve estar presente na organização e constituição dos programas formativos de empresas que buscam desenvolvê-los de forma orientada para o aprendizado organizacional, são elas: 1) trabalho em grupo e em rede; 2) integração de conhecimentos em âmbito individual, organizacional e interorganizacional; 3) aprender a aprender; 4) o aprendizado deve produzir mudanças duradouras; 5) mudanças duradouras que possam ser transferidas para novas situações; 6) a prática deve adequar-se ao que se tem de aprender; 7) reflexividade sobre seu próprio aprendizado (metacognição) e 8) pensamento sistêmico.

A análise da **observação direta dos programas** procederá no intuito de verificar a presença dessas oito categorias, o que permitirá definir, junto com as demais análises desenvolvidas no capítulo, se os programas formativos efetivados pela empresa contribuem para que se desenvolvam processos voltados para a aprendizagem organizacional.

A **análise documental** ocorrerá também buscando encontrar indícios que demonstrem a intencionalidade da empresa em elaborar e aplicar programas formativos que possam contribuir para o desenvolvimento de processos orientados para a aprendizagem organizacional, bem como, de verificar como a empresa define esses programas e se é proporcionado um ambiente de apoio para que tais processos formativos possam ser desenvolvidos em caráter contínuo. Dessa forma, a análise documental baseia-se nos documentos internos fornecidos pela empresa, enriquecida com o acompanhamento de três ferramentas utilizadas pela empresa para comunicar-se com os colaboradores e para coletar o *feedback* (retorno) dos mesmos em relação aos programas e ações que já vêm sendo implementados. As três ferramentas de apoio analisadas são: 1) *site* da empresa; 2) boletim informativo interno pelo período de um ano, de maio de 2012 a abril de 2013; e 3) resultado parcial da pesquisa de clima organizacional 2012, que é aplicada a todos os colaboradores da empresa.

A análise das **entrevistas** realizadas com os quatro formadores da empresa, busca verificar a existência de indicativos que venham ao encontro das oito categorias definidas com base na revisão bibliográfica desenvolvida e complementar os resultados obtidos nas análises anteriores, buscando coletar as opiniões e percepções dos quatro formadores da empresa a respeito dos programas e ações que vêm sendo desenvolvidos pela mesma.

Os resultados obtidos através da aplicação das três técnicas aplicadas serão apurados e posteriormente confrontados na busca de verificar se os programas formativos implementados pela empresa contribuem para o desenvolvimento da aprendizagem organizacional.

#### 4.1 Análise da observação dos programas formativos

A observação dos programas foi realizada no intuito de verificar se estes se aproximavam do conjunto das oito categorias definidas nesta pesquisa, como essenciais para o desenvolvimento de processos orientados para a aprendizagem organizacional nas empresas. Desta forma os diários de campo produzidos, após as observações dos programas, retratam o olhar da pesquisadora sobre determinados aspectos que foram sendo desenvolvidos em cada programa, sem, no entanto, relacioná-los num primeiro momento ao conjunto das oito categorias elencadas.

Posteriormente, os diários de campo foram explorados novamente, buscando relacioná-los às oito categorias analíticas. Serão apresentadas a seguir, as análises referentes aos diários de campo produzidos. Além de uma breve contextualização sobre alguns aspectos visualizados nos programas, cada diário de campo é analisado utilizando-se do recurso de um quadro explicativo que relaciona as categorias identificadas com as competências e atributos desenvolvidos em cada programa.

Quadro 4: Categorias, competências e atributos identificados no módulo de Desenvolvimento do Projeto Sinergia

<b>Categorias:</b>	<b>Competências e atributos desenvolvidos:</b>
1) Trabalho em grupo e em rede.	- Trabalho em grupo e incentivo à participação, engajamento, aceitação do outro.
2) Integração de conhecimentos em âmbito individual, organizacional e interorganizacional.	
3) Aprender a aprender. 7) Reflexividade sobre seu próprio aprendizado (metacognição).	- Autoconhecimento- incentivo ao crescimento e autodesenvolvimento devido às dinâmicas realizadas. Todos os colaboradores foram convidados a refletir sobre sua posição

	profissional atual, e a apresentar como se veem diante deste patamar e o que desejam desenvolver para o futuro.
6) A prática deve adequar-se ao que se tem de aprender.	- Metodologia e materiais adequados ao que estava sendo desenvolvido, pois o trabalho visava à integração, autoconhecimento e reflexão. O exercício de exposição dos desejos e demandas de cada colaborador, assim como a necessidade de aceitar o outro, foram enaltecidos e proporcionaram, através do uso de materiais didáticos e diversificados, que se desenvolvessem esses objetivos.

Fonte: Diário de campo 1 referente ao Módulo de Desenvolvimento do Projeto Sinergia, realizado em 14/09/2012.

Aspectos relacionados às oito categorias definidas:

Este módulo do Projeto Sinergia buscou o autoconhecimento dos participantes, pois as três dinâmicas oferecidas tratavam especialmente deste tema. Diante dos processos de busca do autoconhecimento e auto-aceitação, os participantes são desafiados a aceitar o outro, suas potencialidades e vulnerabilidades. A comunicação interna foi muito incentivada, pois os colaboradores foram convidados a se apresentar para o grupo e falar sobre suas aspirações e desejos em relação à profissão e à vida pessoal. O material entregue para a realização das dinâmicas estava apropriado, era muito ilustrativo, os colaboradores puderam montar seu próprio passaporte através de recortes em jornais e revistas de figuras ilustrativas e escrever seus objetivos e como se visualizam no futuro. Esse passaporte foi apresentado a todos os participantes do programa. Houve também uma dinâmica onde era colado um papel nas costas de todos e os demais deveriam escrever o que pensavam sobre aquela pessoa. Cada um expôs depois os resultados encontrados na folha em suas costas e pôde comentar sobre as respostas dos colegas, que também puderam opinar falando sobre o porquê de terem respondido dessa forma. Este trabalho visou à aceitação uns dos outros.

Quadro 5: Categorias, competências e atributos identificados no Treinamento de Equipamentos de Proteção Individual (EPI's)- NR 6

<b>Categorias:</b>	<b>Competências e atributos desenvolvidos:</b>
2) Integração de conhecimentos em âmbito individual, organizacional e interorganizacional.	- Os conhecimentos a respeito do uso dos EPI's, foram trabalhados em escala individual e grupal, pois além do trabalho realizado individualmente, os colaboradores são convidados a socializar suas práticas e experiências anteriores em relação ao uso dos EPI's. - Os conhecimentos são trabalhados em âmbito interorganizacional na medida em que são explanadas experiências ocorridas em outras empresas e ambientes em relação a acidentes ocorridos nos ambientes de trabalho.
4) O aprendizado deve produzir mudanças duradouras.	- Percebe-se que o aprendizado que se objetivava construir nesse encontro formativo estava orientado para mudanças duradouras, pois as experiências dos colaboradores foram utilizadas como comparativo com o conteúdo apresentado, buscando a realização

	de associações. O material todo estava adequado à realidade dos colaboradores, relacionado à prática e foram relacionados também novos conhecimentos aos conhecimentos iniciais dos colaboradores, que tratavam especificamente dos diferentes riscos a que estão submetidos na empresa: químicos, biológicos, físicos, mecânicos, ergonômicos e riscos de acidentes.
6) A prática deve adequar-se ao que se tem de aprender.	- O material utilizado estava adequado, os <i>slides</i> bem elaborados, com gravuras e frases que chamavam atenção para os aspectos mais importantes. Os equipamentos utilizados (EPI's) para as demonstrações práticas, são todos usados no dia a dia com os colaboradores. A linguagem também foi adaptada em vários momentos para se adequar à realidade do grupo, pois a formadora utilizou-se de gírias e de formas de tratamento que são usuais internamente para se comunicar com os colaboradores.

Fonte: Diário de campo 2 referente ao programa de treinamento de Equipamentos de Proteção individual- NR 6, realizado em 28/09/2012.

Durante o treinamento, ministrado por uma das formadoras da empresa, foram percebidos vários aspectos que se aproximam das oito categorias definidas nessa pesquisa. Primeiramente os colaboradores receberam cópias escritas sobre a NR 6, depois passaram a visualizar em *slides* os equipamentos de proteção individuais que devem ser usados na empresa, além de fotos e imagens de pessoas que sofreram acidentes de trabalho. O material estava muito bem organizado, chamando atenção para os aspectos importantes em cada *slide*. No final, os colaboradores foram instados a trazerem experiências de possíveis problemas ou situações que vivenciaram relacionadas ao uso dos Equipamentos de Proteção Individual (EPI's).

Quadro 6: Categorias, competências e atributos identificados na primeira palestra da Semana Interna de Prevenção de Acidentes de Trabalho (SIPAT)

<b>Categorias:</b>	<b>Competências e atributos desenvolvidos:</b>
1) Trabalho em grupo e em rede.	- Foi ressaltada a necessidade da capacidade de relacionamento pessoal, de trabalhar em grupo e as diferenças entre “grupos” e “equipes”, os participantes foram convidados a opinar nesse sentido, através da exposição de duas gravuras que salientavam, uma o trabalho em grupo, e a outra o trabalho em equipe. O conteúdo ministrado tratava também do conceito de sinergia.
3) Aprender a aprender.	- A palestrante frisou vários pontos a respeito da busca constante do aprendizado, através de cursos de atualização e da prática da leitura. - Foi salientada a capacidade de adaptação a novas maneiras de executar as atividades.
6) A prática deve adequar-se ao que se tem de aprender.	- A metodologia estava adequada, o conteúdo estava relacionado ao dia a dia dos colaboradores e os materiais utilizados também estavam adequados. A palestrante possuía experiência no

	desenvolvimento deste tipo de atividade e apresentou <i>slides</i> contendo uma ou duas informações no máximo, por <i>slide</i> , que chamavam atenção aos tópicos desejados além de dominar muito bem o assunto. Foram apresentados <i>slides</i> específicos de acordo com o que se pretendia desenvolver, como a pirâmide de Maslow, que trata da hierarquia das necessidades humanas.
7) Reflexidade sobre seu próprio aprendizado (metacognição).	- Incentivo ao autoconhecimento e ao autodesenvolvimento. A palestrante falou da importância de aprendermos continuamente e de definirmos uma missão e um visão para nossas vidas, para que possamos fazer escolhas assertivas.

Fonte: Diário de campo 3, referente ao primeiro dia da Semana Interna de Prevenção de Acidentes de Trabalho (SIPAT), realizado em 15/10/2012.

Esta palestra foi a primeira da Semana Interna de Prevenção de Acidentes de Trabalho 2012 e teve um enfoque motivacional. Foram contemplados vários aspectos relacionados à motivação, à importância do trabalho em grupo, às diferenças entre grupos e equipes, ao autoconhecimento e autodesenvolvimento, à importância da busca do aprendizado constante, de aprender a aprender, bem como, dos fatores que provocam maior satisfação nos ambientes de trabalho.

Muitos tópicos trabalhados vieram ao encontro das oito categorias definidas como essenciais para as empresas que buscam se desenvolver em relação ao aprendizado organizacional.

Quadro 7: Categorias, competências e atributos identificados após a observação das palestras realizadas no segundo, terceiro e quarto dias da Semana Interna de Prevenção de Acidentes de Trabalho

<b>Categorias:</b>	<b>Competências e atributos desenvolvidos:</b>
1) O aprendizado deve produzir mudanças duradouras	- A relação extremamente próxima da teoria com a prática provoca reflexões mais profundas nos ouvintes da palestra, o que espera-se que produza mudanças duradouras na forma como percebem, interpretam e se relacionam com a realidade apresentada. As informações prestadas em muitos momentos revelavam um caráter de profundidade, levando à reflexividade sobre os temas apresentados e demonstrando o quanto a mudança de atitudes pode impactar na saúde e na qualidade de vida dos colaboradores. Todo conteúdo ministrado se adequou muito em relação ao dia a dia de todos os participantes. Foram citados muitos exemplos neste sentido e foram apresentados vídeos, bem como gravuras sobre os processos de tratamento da água, que impactaram muito, pois chamavam atenção de aspectos relacionados ao cotidiano, que implicam diretamente na vida de todos.
6) A prática deve adequar-se ao que se tem de aprender.	- A metodologia em relação à prevenção de acidentes estava toda baseada e relacionada à prática, às consequências que podem surgir mediante a falta de prevenção e cuidados adequados com a saúde nos ambientes de trabalho. Os exemplos práticos visavam também aproximar-se da vida cotidiana de cada um. A linguagem foi adaptada para que fosse de fácil compreensão a todos. O material exposto em <i>slides</i> estava muito bem contextualizado, chamava atenção para os aspectos mais

	<p>importantes a serem visualizados. As lâminas apresentadas pelo médico do trabalho continham informações apoiadas por gravuras, não havia excesso de informações, o que possibilitava que se prestasse atenção aos aspectos desejados pelo palestrante. Os índices e as taxas apresentados estavam muito bem divididos, para ambos os sexos e proporcionaram fácil entendimento por conterem informações essenciais. A psicóloga que ministrou a palestra sobre drogas também trouxe <i>slides</i> contendo material muito ilustrativo e utilizou frases de impacto para chamar atenção de aspectos importantes. - Em toda a explanação foram utilizados muitos exemplos que permitem relacionar o que vem sendo feito por outras empresas, com aquilo que a BSBIOS vem realizando. Nesse sentido, grande parte do que foi mostrado está diretamente relacionado à conscientização que a empresa espera obter dos colaboradores em relação às práticas de preservação ao meio ambiente. O material estava adequado, pois era bastante diversificado e todos os exemplos dados eram mostrados através de fotos ou imagens reais. A linguagem utilizada também aproximava-se muito do cotidiano dos colaboradores, era uma linguagem simples, porém, bastante detalhada e contextualizada.</p>
--	--

Fonte: Diários de campo 4, 5 e 6, referentes ao segundo, terceiro e quarto dia da Semana Interna de Prevenção de Acidentes de Trabalho (SIPAT), realizados em 16, 17 e 18/10/2012.

Devido às similaridades das categorias identificadas no segundo, terceiro e quarto dia da Semana Interna de Prevenção de Acidentes de Trabalho (SIPAT), as análises foram agrupadas em um mesmo quadro, no intuito de facilitar a leitura e compreensão das informações.

O segundo dia de formação e atividades foi organizado de modo a contemplar duas palestras. A primeira tinha como tema “Prevenção de acidentes no trabalho” e a segunda trazia o depoimento de uma pessoa que sofreu acidente de trânsito.

O terceiro dia de formação e atividades da SIPAT contemplou duas palestras. A primeira teve como tema “Os cuidados com a saúde” e a segunda teve como tema “Prevenção do uso abusivo de álcool e outras drogas: promovendo segurança no ambiente de trabalho”. As duas palestras foram muito explicativas, muito bem exemplificadas, com situações práticas que possibilitavam o fácil entendimento dos participantes. A linguagem utilizada por ambos os palestrantes estava adequada e adaptada ao público, que era formado por colaboradores de todos os setores da empresa. Foram relacionadas duas categorias dentre as oito escolhidas como essenciais para empresas que desejam desenvolver-se direcionadas a processos de aprendizagem organizacional.

O quarto dia de formação da SIPAT contemplou a palestra sobre o meio ambiente, que foi extremamente explicativa, repleta de exemplos que demonstram os problemas atuais de degradação causados pela ação do homem. Muitos foram os momentos em que todos se surpreenderam com as imagens e informações apresentadas, pois tratavam de agressões

graves ao meio ambiente e situações que demonstravam de forma impactante como é tratada a água que consumimos, por exemplo. Analisando as oito categorias definidas como essenciais para as empresas que desejam se desenvolver em relação a processos de aprendizagem organizacional, duas foram identificadas como estando presentes na explanação do palestrante.

Quadro 8: Categorias, competências e atributos identificados no quinto dia de palestras da Semana Interna de Prevenção de Acidentes de Trabalho (SIPAT)

Categorias:	Competências e atributos desenvolvidos:
1) Trabalho em grupo e em rede.	- As atividades desenvolvidas na Semana interna de Prevenção de acidentes privilegiam o trabalho em grupos, de diversos setores diferentes, inclusive. De forma indireta, este tipo de trabalho proporciona uma grande integração entre os colaboradores, que passam a se conhecer mais e a exercitar habilidades de socialização e trabalho em grupo. Como a gincana promove o envolvimento de colaboradores de diversos setores, isso favorece uma integração que alcança praticamente todas as instâncias da empresa, facilitando a comunicação e o desenvolvimento de atividades, de rotinas formais de trabalho em grupo e contatos entre setores diversos.

Fonte: Diário de campo 7, referente ao quinto dia da Semana Interna de Prevenção de Acidentes de Trabalho (SIPAT), realizado em 19/10/2012.

Este último dia da Semana Interna de Prevenção de Acidentes de Trabalho foi um momento festivo, de integração e apresentações. Houve a apresentação do projeto Transformação em Arte e após, ocorreram as apresentações dos grupos da Gincana, como cumprimento de uma das últimas tarefas que foram solicitadas.

Verificou-se a presença de uma das oito categorias essenciais às empresas que desejem se desenvolver orientadas para processos de aprendizagem organizacional, conforme o exposto.

O diário de campo 8, referente à observação da pesquisa de Clima Organizacional<sup>25</sup>, realizado em 26/11/2012, não foi analisado da mesma forma que os demais, com vistas a identificar a presença das oito categorias elencadas na pesquisa, devido a ser um momento diferenciado, de coleta de opiniões, mas onde não houve processos de transmissão de

<sup>25</sup> A pesquisa de clima organizacional é realizada a cada dois anos, e busca coletar e determinar a opinião dos colaboradores da empresa em relação a uma série de quesitos, que serão apresentados no item 4.2.2 referente à observação e análise das três ferramentas de apoio aos programas formativos desenvolvidos pela empresa. Devido à variabilidade de itens constantes na pesquisa, não serão apresentados nesta etapa da análise, entretanto, pode-se afirmar que, a amplitude visualizada em relação a esses itens pesquisados, oferece uma oportunidade aos analistas da empresa de verificar o panorama atual da mesma, permitindo o estabelecimento de melhorias e, confirmando ao mesmo tempo, a efetividade dos projetos e ações que já vêm sendo desenvolvidos até então pela empresa.



conhecimentos. Ressalta-se, no entanto, que foi importante visualizar e acompanhar a aplicação da pesquisa de Clima Organizacional a um grupo de colaboradores, pois foi possível verificar a seriedade com que esta foi aplicada, permitindo à empresa, de acordo com o observado, a obtenção de dados fidedignos a respeito da opinião dos colaboradores sobre este expressivo conjunto de variáveis pesquisadas.

Quadro 9: Categorias, competências e atributos identificados no Treinamento de Boas Práticas de Fabricação

<b>Categorias:</b>	<b>Competências e atributos desenvolvidos:</b>
1) Trabalho em grupo e em rede. 2) Integração de conhecimentos em âmbito individual, organizacional e interorganizacional.	- Os tópicos foram apresentados de forma a integrar todos os colaboradores e setores nos processos; há a percepção implícita nas explicações de que todos precisam trabalhar em conjunto para que tudo funcione adequadamente; os setores irão elaborar, cada um, as suas próprias práticas de treinamento para o conhecimento dos documentos e normas relativos a cada área, o que estimula a comunicação, o trabalho em grupo e o desenvolvimento de habilidades de liderança nas áreas.
6) A prática deve adequar-se ao que se tem de aprender.	- Foram demonstrados exemplos através de fotografias, de muitas situações relacionadas diretamente ao trabalho prático que deve ser feito e também, do que não deve ser feito, do que não pode ocorrer no desenvolvimento das atividades.
8) Pensamento sistêmico.	- Todo o conteúdo explanado e visualizado pelos colaboradores contribui para que desenvolvam o conhecimento do impacto de suas ações diante de toda a empresa, do quanto suas atitudes estão interligadas a um contexto maior, pois foi chamada atenção para este requisito muitas vezes. Através das explicações era possível compreender a importância em desenvolver um trabalho bem feito.

Fonte: Diário de campo 9, referente ao programa: Boas Práticas de fabricação, realizado em 27/11/2012.

A palestra de boas práticas de fabricação é ministrada por uma das formadoras da empresa e aplicada a todos os colaboradores, divididos em pequenos grupos. A palestra visa esclarecer aos colaboradores sobre a importância da higiene e dos cuidados com a produção de alimentos, com o manuseio de produtos químicos e sua correta destinação nos setores, bem como, trata da organização e limpeza da empresa de uma forma geral. O conteúdo da palestra foi muito bem organizado, sendo que a teoria foi relacionada a todo o momento com a prática, o que contribui para o entendimento e mais rápida assimilação por parte dos colaboradores. A linguagem utilizada também foi adequada, pois foi uma linguagem simples e em alguns momentos informal, através da qual os colaboradores conseguem associar o que está sendo explanado à sua realidade, ao seu dia a dia.

Quadro 10: Categorias, competências e atributos identificados no curso de Desinibição, Dicção e Oratória

<b>Categorias:</b>	<b>Competências e atributos desenvolvidos:</b>
1) Trabalho em grupo e em rede.	- O trabalho foi desenvolvido de forma individual, mas também em grupo, à medida que muitos colaboradores eram convidados a participar, socializando sua colaboração com o grupo, apresentando-se e buscando atingir a forma de apresentação passada pelo professor. Nesses momentos, há um aprendizado de todo o grupo, à medida que são feitas observações e comentários sobre as participações.
2) Integração de conhecimentos em âmbito individual, organizacional e interorganizacional.	- Os conhecimentos e dinâmicas desenvolvidos foram trabalhados tanto em âmbito individual quanto grupal, a integração que ocorreu nesses momentos proporciona benefícios relacionais que se estendem ao dia a dia dos colaboradores. A integração de conhecimentos produzida extrapola o nível individual, atingindo o nível grupal e organizacional, pois, todos têm a oportunidade de aprender em grupo à medida que o professor utiliza exemplos das apresentações realizadas para trazer sugestões a todo o grupo.
4) O aprendizado deve produzir mudanças duradouras.	- De acordo com o próprio palestrante, o conteúdo e a metodologia do curso foram desenvolvidos buscando mudanças duradouras na forma como os colaboradores percebem as práticas executadas e atuam posteriormente, realizando adequações e melhorias em sua postura e comportamento atuais. A forma como o conteúdo foi ministrado, intercalando momentos de explicações e exemplos com apresentações e atividades práticas e a forma como o conteúdo foi tratado, sendo repetido e recapitulado várias vezes, proporcionou a visualização e entendimento dos aspectos mais importantes a serem reconhecidos por todos.
5) Mudanças duradouras que possam ser transferidas para novas situações.	- Um dos objetivos do curso era de que os colaboradores pudessem reproduzir as práticas desenvolvidas no curso, em seu dia a dia, no ambiente de trabalho, promovendo melhorias no seu desempenho e no relacionamento com os demais, portanto, muitos momentos foram direcionados à atividades que os colaboradores provavelmente terão que desenvolver na empresa, sendo que o professor proporcionou o entendimento de como esses ensinamentos podem ser utilizados em outros momentos, como aqueles desenvolvidos dentro da empresa.
6) A prática deve adequar-se ao que se tem de aprender.	- O material e as estratégias estavam adequados para o tipo de habilidades e competências a serem desenvolvidos, pois os exercícios e dinâmicas propostos proporcionavam o enfrentamento diante das dificuldades em desinibir-se, falar corretamente em público e compor um discurso. Em todos os momentos o professor frisava muito cada aspecto a ser desenvolvido e aprimorado. O material entregue também chamava atenção para esses aspectos específicos. - Os conteúdos que foram selecionados e a forma como foram transmitidos estavam adequados ao que deveria ser assimilado e aprendido pelos participantes, pois tratavam dos assuntos de forma clara, chamando atenção para os tópicos mais importantes e os exercícios práticos simulavam o tipo de atividades que os colaboradores posteriormente, poderiam vir a desenvolver na empresa, isso facilitava o entendimento da importância do que estava sendo ensinado.
7) Reflexividade sobre seu próprio aprendizado (metacognição).	- O trabalho realizado permite aos colaboradores uma autoavaliação sobre como está seu desempenho em relação às práticas de comunicação e do que ainda precisam treinar e aprender mediante aquilo que deles é solicitado pela empresa.

	Através das apresentações ao público, todos percebem com mais clareza aquilo que ainda precisam desenvolver. As dinâmicas e explicações dadas no curso permitem aos colaboradores identificar como estava seu desempenho até então, em relação ao que foi desenvolvido, e permitem a visualização de que adequações precisam ser feitas na busca de melhorias.
--	--

Fonte: Diários de campo 10 e 11, referentes ao Curso de dicção, desinibição e oratória, realizados em 17 e 18/12/2012.

Este curso, como o próprio nome esclarece, visa aprimorar as habilidades de dicção, desinibição e oratória. Desta forma, todo o trabalho desenvolvido foi grupal e ao mesmo tempo individual, pois houve a alternância desses dois momentos, muitas vezes. As habilidades treinadas estão direcionadas para a comunicação, para a capacidade de falar em público.

No segundo dia do curso foram trabalhadas técnicas importantes a respeito de como falar em público e de como preparar o material e o conteúdo a ser repassado ao público. Foi um dia de aprendizado, onde foi possível visualizar as diferenças que existem entre o uso de técnicas comuns e o uso das técnicas adequadas.

#### **4.1.1 Análise dos resultados obtidos pela observação dos programas formativos**

Através da observação dos programas formativos, foram detectadas as seguintes categorias: (1) trabalho em grupo e em rede, recebendo indicações em cinco programas; (2) integração de conhecimentos em âmbito individual, organizacional e interorganizacional, recebendo a indicação em cinco programas. Os programas contemplados pelas categorias 1 e 2 foram: Semana Interna de Proteção de Acidentes de Trabalho (SIPAT), Projeto Sinergia, Boas Práticas de Fabricação e curso de Desinibição, Dicção e Oratória. A categoria (3) aprender a aprender foi indicada em dois programas, no programa Sinergia e na SIPAT.

A categoria (4) o aprendizado deve produzir mudanças duradouras, foi contemplada em cinco programas (três vezes na SIPAT e duas vezes no curso de dicção, desinibição e oratória) e a categoria (6) a prática deve adequar-se ao que se tem de aprender, foi identificada em nove programas, aparecendo em quase todos os programas observados. Estas duas categorias ficaram entre as que foram identificadas o maior número de vezes, aparecendo nos encontros relativos à SIPAT, Equipamentos de Proteção Individual NR 6, Boas práticas de

fabricação e Curso de Dicção, Desinibição e Oratória). A categoria (7) reflexividade sobre seu próprio aprendizado, recebeu a indicação em três programas (Programa Sinergia, primeiro dia da SIPAT e curso de Dicção, Desinibição e Oratória. A categoria (5) mudanças duradouras que possam ser transferidas para novas situações foi contemplada pelo curso de Desinibição, dicção e oratória e a categoria (8) pensamento sistêmico apareceu uma vez, no programa de Boas Práticas de Fabricação.

Através desta verificação, é possível proceder a análise afirmando que a empresa já vem privilegiando muitos aspectos relacionados à aprendizagem organizacional em seus programas formativos, de forma mais enfática em relação a algumas categorias, pois houve categorias que se sobressaíram em relação às demais, aparecendo em quase todos os programas observados e houve também categorias que apareceram em apenas um programa observado. É importante compreender que cada programa possui suas especificidades, que não permitem que se contemplem determinadas categorias, assim como favorece o aparecimento de outras, por exemplo, o programa Boas Práticas de Fabricação que foi o único a contemplar a categoria (8) pensamento sistêmico, tem como objetivo mostrar o impacto que toda a organização pode sofrer quando as boas práticas de fabricação não são seguidas e, salienta, a importância diante de tudo a respeito do seguimento das regras por cada colaborador, isso favorece o pensamento sistêmico à medida que cada colaborador se vê como sujeito fundamental e importante diante de todo o processo.

Nota-se, através do resultado das interrelações entre os programas observados e as oito categorias elencadas nesta pesquisa, que a empresa tem buscado favorecer o desenvolvimento do trabalho em grupo e em rede (categoria 1) e a integração de conhecimentos em âmbito individual, organizacional e interorganizacional (categoria 2). A categoria (4) o aprendizado deve produzir mudanças duradouras obteve o mesmo índice de indicação das categorias 1 e 2, demonstrando que a empresa preocupa-se com os resultados do aprendizado realizado nos programas, objetivando que se promovam mudanças de longo prazo. A categoria (6) a prática deve adequar-se ao que se tem de aprender, foi a que obteve um número maior de indicações e demonstra que a empresa também busca adequar as práticas aplicadas nos programas à realidade dos colaboradores, proporcionando um aprendizado significativo, pois estes visualizam resultados relacionados às atitudes que devem desenvolver e experimentam a aplicabilidade do que estão aprendendo, relacionando esse aprendizado às práticas diárias. A presença das categorias (4) o aprendizado deve produzir mudanças duradouras e (6) a prática deve adequar-se ao que se tem de aprender nos programas contribuem e potencializam a obtenção do aprendizado reflexivo, promovendo mudanças duradouras (categoria 4). A

presença das categorias (1) trabalho em grupo e em rede e (2) integração de conhecimentos em âmbito individual, organizacional e interorganizacional oportunizam a troca de conhecimentos e o aprendizado em conjunto, o que favorece a obtenção da sinergia, ou seja, proporcionam aprendizado e trocas de conhecimento com uma qualidade superior em relação ao que seria obtido de forma individual ou isolada. As categorias (3) aprender a aprender e (7) reflexividade sobre seu próprio aprendizado (metacognição) apareceram no programa Sinergia, na SIPAT e no curso de Dicção, Desinibição e Oratória e, assim como a categoria (8) pensamento sistêmico, poderiam estar presentes em todos os processos formativos observados. Salienta-se que as categorias (3) e (7) são complementares e é muito produtivo que apareçam juntas, pois a busca do aprendizado, do autodesenvolvimento (categoria 3) é favorecida pela perspectiva metacognitiva (categoria 7), pois quanto mais conscientes estão os colaboradores a respeito de seus níveis atuais de aprendizado, diante do que é exigido pela empresa, ocorre a conscientização em relação àquilo que ainda precisam aprender. A categoria (5) mudanças duradouras que possam ser transferidas para novas situações, apareceu apenas no curso de Dicção, Desinibição e Oratória, mas este resultado não pode ser analisado e considerado de forma isolada, pois a presença desta categoria pode ser verificada com mais assertividade diante da realização das entrevistas com os formadores, onde estes poderão opinar sobre a durabilidade das mudanças que se processam e a transferência do aprendido para novas situações, devido ao acompanhamento que fazem em relação ao desenvolvimento dos colaboradores nos períodos posteriores à aplicação dos programas formativos.

Analisando a presença das três categorias relativas à boa aprendizagem, apresentadas por Pozo (2002) e reforçadas pelos indicativos apontados por Bransford, Brown e Cocking (2007), identificou-se que a empresa tem buscado construir mudanças duradouras em relação à aprendizagem dos colaboradores (categoria 4) e tem adequado às práticas ao que se tem de aprender de forma significativa (categoria 6), pois esta categoria apareceu em quase todos os programas observados. A categoria (5) mudanças duradouras que possam ser transferidas para novas situações, não pode ser visualizada na observação e análise dos programas devido ao que já foi anteriormente explicitado, de modo que poderá ser verificada sua incidência de forma mais segura, após a realização das entrevistas, onde os formadores poderão opinar sobre os resultados que vêm sendo colhidos após a aplicação dos programas formativos.

Neste sentido, é importante ressaltar que cada uma das etapas do processo de coleta de dados será analisada considerando o caráter de complementaridade entre elas, onde alguns resultados obtidos através das três técnicas utilizadas servirão também de apoio uns para os

outros. Ao mesmo tempo, é importante frisar que os resultados obtidos nesta pesquisa refletem a situação atual da empresa em relação às práticas observadas, sendo que foi feito um recorte que proporcionasse uma análise amostral do que vem sendo realizado pela empresa, devido à incapacidade de se avaliar todos os programas ministrados em apenas um trabalho de pesquisa, tanto pela quantidade de informações que seriam geradas quanto pelas limitações de tempo.

Entende-se que, respeitando as especificidades de cada programa, os resultados relacionados à presença das oito categorias definidas nessa pesquisa, diante dos programas observados, apontam lacunas que podem ser preenchidas através de um estudo sistemático das categorias desenvolvidas e da possibilidade de sua inserção em cada um dos programas formativos ministrados na empresa, como a categoria (8), por exemplo, que poderia ter sido identificada em um número maior de programas observados, o que proporcionaria o desenvolvimento da aprendizagem organizacional de forma mais completa e impactante, através do aproveitamento assertivo de todas as possibilidades que se apresentam nos programas formativos aplicados atualmente pela empresa.

Como já mencionado, as categorias (3) aprender a aprender e (7) reflexividade sobre seu próprio aprendizado (metacognição), poderiam estar presentes em todos os processos formativos observados.

## **4.2 Análise documental**

Quanto à **análise documental**, primeiramente serão analisados os documentos internos fornecidos pela empresa, no intuito de verificar se há intencionalidade, diante da organização e definição dos programas, em desenvolvê-los de forma orientada para a aprendizagem organizacional. Dessa forma, serão consideradas todas as informações constantes nos documentos que possuem similaridade com as oito categorias definidas como essenciais para as empresas que desejam desenvolver-se orientadas para processos de aprendizagem organizacional, a saber: 1) Ferramentas das ações de avaliação de treinamento e desenvolvimento: avaliação de aprendizagem; 2) Ferramentas das ações de avaliação de treinamento e desenvolvimento: avaliação de eficácia; 3) Política de avaliação de desenvolvimento: avaliação do gestor; 4) Política de avaliação de desenvolvimento: avaliação de consenso; 5) Política de avaliação de desenvolvimento; 6) Revisão do PDI; 7)

Treinamentos obrigatórios: Segurança do trabalho; 8) Treinamento obrigatórios: garantia de qualidade; 9) Treinamento em documentos do sistema de gestão; 10) Qualificação dos parceiros; 11) Treinamentos aos profissionais dos laboratórios. Será utilizado também nesta análise, um quadro explicativo que relaciona as oito categorias consideradas essenciais para empresas que desejam desenvolver-se orientadas para processos de aprendizagem organizacional, com as características e requisitos identificados nos documentos analisados.

Num segundo momento, serão analisadas as três ferramentas utilizadas pela empresa para coleta de *feedback* e comunicação com os colaboradores, definidas como: 1) *site* da empresa; 2) boletim informativo interno analisado pelo período de um ano, de maio de 2012 a maio de 2013 e 3) resultado parcial da pesquisa de clima organizacional 2012, que é aplicada a todos os colaboradores da empresa. Estas análises ocorrerão no sentido de verificar se estas três ferramentas possuem similaridades convergentes às oito categorias definidas como essenciais para as empresas que desejam desenvolver-se orientadas para processos de aprendizagem organizacional, oferecendo subsídios de apoio ao desenvolvimento dos programas formativos. Considera-se que os processos de *feedback* e de comunicação interna e externa que a empresa desenvolve, estão diretamente relacionados à definição, organização e aplicação dos programas formativos, devendo ser incluídos no processo de compreensão e análise do desenvolvimento e aplicação desses programas.

#### **4.2.1 Análise dos documentos internos fornecidos pela empresa**

Através da análise dos documentos internos fornecidos pela empresa, que trazem as informações sobre como são desenvolvidos os programas de treinamento e desenvolvimento de pessoas, conforme o que já foi explanado no capítulo 3, pode-se perceber a similitude de algumas características que envolvem a elaboração destes programas, com as oito categorias consideradas essenciais para as empresas que desejam desenvolver-se orientadas para processos de aprendizagem organizacional.

O primeiro documento analisado, porém, será o que apresenta as características necessárias ao perfil de formador. A presença das categorias de análise eleitas nesta pesquisa, no perfil exigido dos formadores, servirá para mostrar se há potencialidades na definição deste perfil que vão ao encontro das categorias essenciais. O conjunto de características que

compõem o perfil dos formadores, já apresentado no capítulo 4, engloba: formação, perfil criativo, comunicação, autodesenvolvimento, proatividade, relacionamento, multiplicador/educador, visão sistêmica e trabalho em equipe.

Quadro 11: Categorias, características e requisitos exigidos pela empresa para o cargo de formador

<b>Categorias:</b>	<b>Características e requisitos exigidos pela empresa para o perfil de formador:</b>
1) Trabalho em grupo e em rede.	- Verifica-se essa necessidade através da exigência de capacidade de relacionamento, trabalho em equipe, relação multiplicador/educador e capacidade de comunicação dos formadores.
2) Integração de conhecimentos em âmbito individual, grupal e interorganizacional.	- As exigências relativas à capacidade de trabalho em equipe, relacionamento, relação multiplicador/educador e capacidade de comunicação, pressupõe que os formadores possuam capacidades de integração de conhecimentos.
3) Aprender a aprender.	- O autodesenvolvimento e proatividade estão presentes no perfil dos formadores indicando a capacidade de adaptação que deve possuir, antecipando-se às mudanças sempre que possível e, orientando-se para o autodesenvolvimento, buscando seu próprio aprendizado.
4) O aprendizado deve produzir mudanças duradouras.	- Relação multiplicador/educador- quando a empresa busca pessoas para investir no cargo de formadores e salienta que no seu perfil devem estar presentes as características de multiplicador/educador, está buscando pessoas que tenham capacidade de trabalhar aspectos educativos, modificando comportamentos e auxiliando os colaboradores diante dos processos de adaptação à cultura da empresa e das mudanças que se processam no desenvolvimento das atividades e processos. O aspecto “multiplicador” refere-se à capacidade que os formadores devem ter de reproduzir para os demais integrantes da empresa, processos de treinamento e desenvolvimento de pessoas que visualizaram ou desenvolveram, disseminando as condições necessárias e favoráveis ao desenvolvimento das atividades e ao desempenho dos colaboradores.
5) Mudanças duradouras que possam ser transferidas para novas situações.	- Relação multiplicador/educador: entende-se que a relação multiplicador/educador, também pressupõe a capacidade que os formadores devem ter de adaptar o conhecimento que recebem e que precisa ser desenvolvido nos programas a diferentes e novos contextos, contribuindo com a empresa diante das necessidades de adaptação rápida às mudanças.
8) Pensamento sistêmico.	- Visão sistêmica: ao apresentar essa característica no grupo daquelas que são exigidas para ocupar o cargo de formador, a empresa está manifestando a necessidade de que as pessoas investidas nestes cargos possuam capacidade de desenvolver uma visão abrangente e de articular as estratégias e decisões empresariais privilegiando sempre esta visão do “todo” da empresa.

Fonte: documentos fornecidos pela empresa que apontam as características exigidas para o cargo de formador.



A presença destas categorias diante das características que compõem o perfil dos formadores sugere que estes devem possuir inclinação para o desenvolvimento, acompanhamento e aplicação de programas formativos orientados para a aprendizagem organizacional e também que estes têm condições de desenvolverem-se de forma assertiva diante da criação e aplicação de programas que contemplem as oito categorias definidas nessa pesquisa. Aconselha-se à empresa que continue privilegiando essas características na contratação e escolha de pessoas para ocuparem os cargos de formador na empresa e que sejam incluídas características que aproximem o perfil dos candidatos a formador da categoria (7) reflexividade sobre seu próprio aprendizado (metacognição). A presença da categoria (6) a prática deve adequar-se ao que se tem de aprender pode ser verificada através do conjunto das demais categorias contempladas no perfil exigido pela empresa para a ocupação deste cargo, pois pressupõe-se que o conjunto de categorias definido proporcione aos candidatos ao cargo de formador, condições para que adequem as práticas desenvolvidas nos programas formativos ao que se tem de aprender. A formação acadêmica exigida para que os formadores ocupem esta posição que se encontra no item 1.2.2, que define a instituição participante e os sujeitos pesquisados é também um indicativo das condições que os formadores devem ter para se desenvolverem contemplando a categoria (6).

A seguir, será apresentado um quadro demonstrativo dos documentos internos analisados, relacionando as informações constantes nestes documentos, à presença das oito categorias essenciais, quando assim for pertinente.

Quadro 12: Documentos internos relativos aos programas formativos, categorias e características obtidas na análise documental

Documentos relativos aos programas	Categorias	Características
- Ferramentas das ações de avaliação de treinamento e desenvolvimento: avaliação de aprendizagem.	4) O aprendizado deve produzir mudanças duradouras e 5) Mudanças duradouras que possam ser transferidas para novas situações.	- a avaliação da aprendizagem tem como objetivo verificar se houve retenção do conhecimento e todos os colaboradores são analisados também através do plano de desenvolvimento individual (PDI) que revela se o aprendizado dos processos formativos provocou mudanças duradouras que foram transferidas para novas situações nos ambientes de trabalho.
- Ferramentas das ações de avaliação de treinamento e desenvolvimento: avaliação de	4) O aprendizado deve produzir mudanças duradouras e 5) Mudanças duradouras que	- esta avaliação permite a verificação das mudanças que ocorreram em relação a novas

eficácia.	possam ser transferidas para novas situações.	aprendizagens e à transferência dessas aprendizagens para novas situações no ambiente de trabalho, pois é realizada entre 30 e 90 dias após a aplicação dos programas.
Política de avaliação de desenvolvimento: avaliação do gestor.	3) Aprender a aprender e 7) Reflexidade sobre seu próprio aprendizado (metacognição).	- o gestor identifica o desempenho do colaborador em cada uma das “entregas” que este precisa realizar para a empresa, esta avaliação dá origem ao PDI e tem como um dos objetivos o autodesenvolvimento; esta modalidade de avaliação permite ao colaborador refletir sobre seu desempenho, sobre o que foi satisfatório e sobre o que ainda precisa ser melhorado
Política de avaliação de desenvolvimento: avaliação de consenso.	3) Aprender a aprender e 7) Reflexidade sobre seu próprio aprendizado (metacognição).	- o colaborador é avaliado pelo gestor, que demonstra a ele o <i>feedback</i> completo de seu desempenho e, o colaborador, também pode opinar sobre aqueles pontos em que julga que podem haver melhorias e argumentar sobre os motivos que o levaram a não evoluir ainda em determinado requisito. Essa avaliação realizada em consenso entre o gestor e o colaborador, permite a ele a reflexividade sobre seu aprendizado diante de tudo o que foi desenvolvido em determinado período e incentiva o autodesenvolvimento.
Política de avaliação de desenvolvimento: Revisão do PDI.	3) Aprender a aprender e 7) Reflexidade sobre seu próprio aprendizado. (metacognição)	- após seis meses de avaliação, é realizada a revisão do PDI, que é mais um momento em que a empresa oferece ao colaborador a oportunidade de refletir sobre seu aprendizado e melhoria. Nesse momento, novas ações são determinadas para que o colaborador desenvolva as competências que ainda apresentam necessidades de melhorias.
Treinamentos obrigatórios: segurança do trabalho.	1) Trabalho em grupo e em rede 2) Integração de conhecimentos em âmbito individual, organizacional e interorganizacional, 4) o aprendizado deve produzir mudanças duradouras, 5) mudanças duradouras que possam ser transferidas para novas situações e	- os treinamentos em segurança do trabalho têm o caráter obrigatório e são realizados de acordo com as NR's. Estes treinamentos são geralmente realizados em grupos, onde pode ocorrer a troca de conhecimentos em escala individual e organizacional. Além disso, o objetivo dos treinamentos é produzir

	6) a prática deve adequar-se ao que se tem de aprender.	mudanças duradouras no comportamento dos colaboradores em relação às normas de segurança e ao uso dos EPI's, espera-se que os colaboradores possam utilizar os princípios de cuidado e atenção em todas as situações que venham a ocorrer no ambiente de trabalho. Dessa forma, todas as práticas realizadas nos treinamentos, bem como todo o material e equipamentos utilizados, desde a projeção de <i>slides</i> até os EPI's, devem estar diretamente relacionados ao que se tem de aprender.
Treinamentos obrigatórios: garantia da qualidade.	4) O aprendizado deve produzir mudanças duradouras, 5) mudanças duradouras que possam ser transferidas para novas situações 6) A prática deve adequar-se ao que se tem de aprender	- os treinamentos na área de controle de qualidade também são obrigatórios e, assim como ocorre com os treinamentos de segurança, também visam a provocar mudanças de comportamento duradouras, que possam ser transferidas para novas situações nos ambientes de trabalho. Esses treinamentos exigem também a preparação adequada do material, para que as práticas visualizadas sejam similares ao que se tem de aprender.
Treinamento em documentos do sistema de gestão.	1) Trabalho em grupo e em rede e 2) Integração de conhecimentos em âmbito individual, organizacional e interorganizacional.	- de acordo com material fornecido pela empresa, sempre que há uma nova emissão ou alteração no conteúdo dos documentos normativos, há uma equipe de consenso formada entre o setor que emite a norma e aquele que a recebe, com o objetivo de melhorar a participação e o entendimento das partes envolvidas.
Qualificação dos parceiros.	2) Integração de conhecimentos em âmbito individual, organizacional e interorganizacional.	- neste caso ocorre a integração de conhecimentos interorganizacional, pois os parceiros de negócio também são envolvidos, devendo obedecer a normas, que de acordo com material fornecido pela empresa, são mais ou menos rígidas, conforme a característica da atividade ou serviço oferecido.
Treinamentos aos profissionais dos laboratórios.	4) A aprendizagem deve produzir mudanças duradouras 5) mudanças duradouras que possam ser transferidas para novas situações.	- A empresa realiza avaliações de eficácia para verificar se houve mudanças duradouras na forma como os colaboradores desempenham suas atividades

		depois de determinado período.
--	--	--------------------------------

Fonte: Documentos fornecidos pela empresa

A análise do material documental coletado, em cotejo com as características similares às oito categorias essenciais para as empresas que desejam desenvolver-se orientadas para processos de aprendizagem organizacional, permite que se conclua que:

Em relação aos momentos avaliativos, percebe-se que as atuais políticas de treinamento e desenvolvimento de pessoas já possuem inclinação para o desenvolvimento de programas orientados para a aprendizagem organizacional, pois privilegiam a presença das categorias (3) aprender a aprender e (7) reflexividade sobre seu próprio aprendizado (metacognição) nos seguintes documentos: Políticas de avaliação de desenvolvimento: avaliação do gestor; Política de avaliação de desenvolvimento: avaliação de consenso; Política de avaliação de desenvolvimento: Revisão do Plano de Desenvolvimento Individual (PDI). O desenvolvimento da avaliação em consenso com o colaborador merece atenção especial nesta análise, pois permite que este também opine sobre as facilidades e dificuldades que encontrou no desenvolvimento dos processos e metas de melhoria e incentiva o autodesenvolvimento e a reflexividade sobre seu próprio aprendizado. A respeito das avaliações de consenso que são realizadas nas empresas, Antonello (2010, p. 46) afirma que “os processos de captação e decisões de promoção também podem melhorar e serem mais prontamente compreendidos pelos indivíduos que contribuiriam para avaliar suas próprias realizações”.

Verificou-se também que está explícito no material entregue pela empresa que o objetivo geral da política de avaliação de desenvolvimento enseja o estímulo das pessoas para o caminho do autodesenvolvimento e evolução profissional, o que contempla diretamente a categoria (3) Aprender a aprender, já elencada.

Segundo Antonello (2010, p. 46), o autodesenvolvimento “como parte da estratégia de Gestão de Pessoas, pode simplificar o gerenciamento de carreiras e planejamento de sucessão, pois clarifica as forças e fraquezas de indivíduos, expectativas, ambições, preferências e experiências”.

A análise documental permite que se visualize a presença de aspectos direcionados à aprendizagem organizacional. Essa presença é evidenciada através do incentivo ao aprendizado constante, ao autodesenvolvimento e à constante reflexão sobre seu desempenho diante das sugestões apontadas e atividades propostas. Através da realização das avaliações de eficácia, aprendizagem, avaliação do gestor, de consenso e de revisão do PDI, a empresa busca realizar um acompanhamento detalhado de quais atributos e competências precisam ser

desenvolvidos, das ferramentas que objetivarão esse desenvolvimento e dos resultados que vêm sendo obtidos após a realização dos programas e ações.

O acompanhamento do desempenho do colaborador para verificar a qualidade do aprendizado e sua utilização em novas situações nos ambientes de trabalho, evidencia a presença das categorias (4) O aprendizado deve produzir mudanças duradouras e (5) Mudanças duradouras que possam ser transferidas para novas situações. A presença destas categorias nos documentos analisados reflete a preocupação da empresa em acompanhar constantemente o desempenho dos colaboradores, pois, conforme já explanado, são realizadas avaliações contínuas para o acompanhamento das melhorias propostas a cada colaborador. A presença da categoria (5) diante dos documentos analisados, confirma novamente a postura proativa e dinâmica que se espera dos colaboradores da empresa.

Em relação aos treinamentos obrigatórios, o trabalho em grupo e em rede (categoria 1) e a integração dos conhecimentos em âmbito individual, organizacional e interorganizacional (categoria 2), também aparecem na análise documental através da realização dos treinamentos em grupo, onde ocorre a troca de conhecimentos. O material documental que se refere ao treinamento em documentos do sistema de gestão apresenta a formação de equipes de consenso diante do surgimento de novas normas, com o objetivo de melhorar a participação e o envolvimento das partes, o que evidencia de forma explícita a presença das categorias (1) Trabalho em grupo e em rede e (2) Integração de conhecimentos em âmbito individual, organizacional e interorganizacional. O treinamento para qualificação dos parceiros, também evidencia a presença da categoria 2, tratando especificamente da integração de conhecimentos em âmbito interorganizacional e demonstra que a empresa está consciente do papel que os parceiros de negócios desempenham diante da garantia da qualidade dos produtos e serviços que oferecem à empresa. Os programas de treinamento aos profissionais de laboratório, treinamentos obrigatórios de segurança e garantia de qualidade também apresentam características similares às categorias (4) O aprendizado deve produzir mudanças duradouras, (demonstrando que esses segmentos são fundamentais para o bom funcionamento da empresa) e (5) Mudanças duradouras que possam ser transferidas para novas situações, o que evidencia a proatividade que se espera dos colaboradores, diante do que foi aprendido nos programas, buscando novas soluções diante dos problemas e dificuldades que possam vir a se apresentar nesses setores.

Realizando ainda uma análise referente às três condições para existência da boa aprendizagem propostas por Pozo (2002), verificou-se que as categorias 4 e 5 estão presentes na análise dos seguintes documentos: Ferramentas das ações de avaliação de treinamento e

desenvolvimento: avaliação de aprendizagem; Ferramentas das ações de avaliação de treinamento e desenvolvimento: avaliação de eficácia; Treinamentos obrigatórios: garantia da qualidade; Treinamentos aos profissionais dos laboratórios. E que a presença da categoria 6 foi identificada apenas no documento relativo aos treinamentos obrigatórios de garantia de qualidade. Considera-se, entretanto, que a presença da categoria (6) A prática deve adequar-se ao que se tem de aprender, é indispensável nos três segmentos, relacionados aos programas de treinamento dos profissionais de laboratório, treinamentos obrigatórios de segurança e garantia de qualidade, pois todas as atividades vinculadas a esses segmentos pressupõem a relação direta e constante que deve existir entre os programas ministrados e as práticas adotadas. Identifica-se esta lacuna nos documentos analisados, o que proporciona à empresa um estudo mais detalhado neste sentido, para que a presença desta categoria possa ser visualizada de forma mais clara nestes documentos.

O programa Sinergia foi alvo de observação direta pela pesquisadora, mas também possui documentação específica onde estão contemplados seus objetivos e técnicas utilizadas. Em relação ao que está descrito no material documental sobre o programa Sinergia, já apresentado no capítulo 3, praticamente todas as categorias que compõem o conjunto das oito categorias essenciais definidas neste trabalho como fundamentais para as empresas que procuram desenvolver programas formativos orientados para a aprendizagem organizacional, estão presentes, com exceção à categoria (8) Pensamento sistêmico. Sugere-se portanto, que essa categoria passe a ser contemplada em todos os módulos do programa Sinergia, para que os momentos formativos possam contribuir mais para a formação desta visão sistêmica que congrega a cada um e a todos e que segundo Senge (2012, p. 39), “nos lembra continuamente que a soma das partes pode exceder o todo”.

A presença de quase todas as categorias essenciais definidas nesta pesquisa, nos módulos observados do programa Sinergia (exceto a categoria 8, que refere-se ao pensamento sistêmico), demonstra que a empresa está consciente de que são necessárias mudanças e crescimento comportamental, para que os colaboradores melhorem seu desempenho, atingindo os níveis desejados. A forma como é apresentado o programa também pressupõe o entendimento sobre a capacidade de aprender do ser humano, através do aproveitamento adequado de seu potencial, o que pode ser verificado através da seguinte afirmação presente no documento de apresentação do programa Sinergia: “o desenvolvimento representa um conjunto de atividades que objetiva explorar o potencial de aprendizagem e a capacidade produtiva das pessoas, visando mudanças de comportamentos e atitudes, bem como a aquisição de novas habilidades e conhecimentos”.

#### 4.2.2 Observação e análise das três ferramentas de apoio aos programas formativos desenvolvidos pela empresa

Neste item serão contempladas as análises referentes às três ferramentas de apoio aos programas formativos, quais sejam: 1) *Site* da empresa, procurando descrever as principais informações disponibilizadas durante o período de realização da pesquisa; 2) Boletim informativo BS BIOS Informa, que foi acompanhado e analisado pelo período de maio de 2012 a abril de 2013, na busca de verificar como são comunicados os programas formativos através desta ferramenta, bem como de avaliar todo o conteúdo contemplado nos boletins e 3) Resultado parcial da pesquisa de clima organizacional 2012, em que, através da seleção de quatro questões que tratam de assuntos que interessam a esta pesquisa, será possível compreender o posicionamento dos colaboradores da empresa a respeito: a) da avaliação que cada um faz dos cursos, palestras e treinamentos oferecidos pela empresa; b) do programa Sinergia; c) das capacitações e treinamentos oferecidos em relação a serem considerados suficientes para o bom desempenho do trabalho e d) da preocupação que a empresa tem em relação ao desenvolvimento e aprendizado dos colaboradores.

As três ferramentas serão analisadas buscando encontrar a presença das oito categorias essenciais para o desenvolvimento de processos voltados à aprendizagem organizacional.

**1) *Site*<sup>26</sup> da empresa:** a ferramenta *site* da empresa é considerada como apoio aos programas formativos desenvolvidos, à medida que constitui-se de um dos principais meios de comunicação e divulgação da empresa, diante de seu mercado de atuação e dos colaboradores. Quanto mais rica for esta ferramenta, proporcionando a visualização de informações significativas relacionadas aos programas formativos e aos conhecimentos integrais a respeito da empresa, maior será a probabilidade de que sejam identificadas as categorias essenciais definidas nesta pesquisa.

Durante o período de observação e contato com o *site* foi possível identificar que a empresa:

---

<sup>26</sup> A ferramenta '*site* da empresa' sofreu modificações no ano de 2013. As observações se darão considerando o modelo anteriormente utilizado, sendo que este foi alvo da maior parte do tempo em que se realizou o contato. Também serão incluídas observações relativas à mudança ocorrida no *site* para o modelo atual- *site* da empresa: [WWW.bsbios.com](http://WWW.bsbios.com)

- procura manter os colaboradores e demais interessados bem informados em relação às últimas notícias e acontecimentos que envolvem a empresa, com um campo próprio para este fim;
- divulga seus norteadores estratégicos em campo específico (missão, visão, valores, história, unidades, premiações e vídeo institucional- incluído na última versão do *site*);
- informa aos colaboradores e público em geral sobre os processos de produção e sobre os benefícios da utilização do biodiesel;
- possui um histórico atualizado, onde apresenta seus principais passos e as datas marcantes desde sua fundação;
- oferece um campo específico onde apresenta sua relação com o meio ambiente e ações de responsabilidade social;
- disponibiliza um campo para contatos com a empresa, através de telefone, e-mail ou envio do currículo por e-mail e visualização das vagas disponíveis na empresa;
- oferece acesso a um *link* denominado ‘análise de mercado’ onde dispõe de informações sobre seus produtos, serviços e a análise de mercado propriamente dita (modelo novo);
- contém um *link* específico sobre ‘qualidade’ onde oferece aos colaboradores e demais interessados, informações a respeito das certificações, controle de qualidade e tecnologia industrial;
- contém um *link* específico para a imprensa, onde demonstra informações a respeito de notícias, eventos, publicações, assessoria de imprensa e *links* úteis.

Após o acompanhamento e visualização das informações oferecidas no *site* da empresa aos colaboradores e demais interessados, percebe-se que o acesso ao *site* colabora para a formação da categoria (2) integração de conhecimentos em âmbito individual organizacional e interorganizacional, devido à variabilidade de informações expostas anteriormente neste item, que demonstram que a empresa preocupa-se em esclarecer e informar seus colaboradores e demais interessados em acessar o *site* (por isto esta ferramenta pode ser considerada também de integração interorganizacional), sobre os processos, produtos e serviços que oferece, bem como sobre os principais acontecimentos relacionados à empresa, e também para a formação do pensamento sistêmico (categoria 8), considerando-se uma importante ferramenta de apoio nesse sentido. A importância da ferramenta também é visualizada na medida em que este informa aos colaboradores: os seus norteadores estratégicos; sobre o biodiesel, salientando o que é o biodiesel e quais os processos que sua fabricação envolve; sobre ações de sustentabilidade; últimas notícias, eventos e



acontecimentos; produtos e serviços; certificações, controle de qualidade e tecnologia industrial.

Este conjunto de informações, que é constantemente atualizado, no que se refere especificamente à comunicação com os colaboradores, se constitui em um serviço de apoio, à medida que mantém os colaboradores informados, e de atualização, à medida que as informações são constantemente renovadas. O pensamento sistêmico, como já foi explanado no capítulo 2, é um dos atributos mais importantes a serem desenvolvidos pelas organizações que aprendem. A definição e o esclarecimento aos colaboradores sobre os norteadores estratégicos é fundamental para que estes saibam quem é a empresa e para onde está indo. Sobretudo, conhecer os norteadores estratégicos de uma empresa, bem como os demais processos que a envolvem, permite aos colaboradores a localização de onde estão situados mediante o desenvolvimento da empresa como um todo e qual sua importância e participação diante dos processos de desenvolvimento da mesma.

## **2) Boletim eletrônico BS BIOS Informa**

Esta ferramenta foi observada pelo período de maio de 2012 a abril de 2013. O ano de 2013 é o terceiro ano de publicação do boletim. A decisão de incluir o boletim eletrônico BS BIOS Informa como ferramenta de apoio aos programas formativos, se deve ao fato de que esta publicação é direcionada exclusivamente aos colaboradores da empresa e tem o objetivo de informá-los sobre os últimos acontecimentos relacionados às atividades formais, incluindo-se nestas os programas formativos, bem como, sobre as atividades informais da empresa.

Durante o período de observação do boletim eletrônico da empresa foi possível identificar a presença das seguintes variáveis em sua exposição: comunicação das últimas inovações e acontecimentos na área do Biodiesel; comunicação das parcerias que são firmadas; publicações de matérias sobre novidades e novas metas que a empresa busca atingir; comunicação da conquista de prêmios e momentos de destaque; comunicação do apoio que é dado às instituições que a empresa apoia e patrocina; comunicação dos valores internos da empresa: missão, visão, valores e identidade organizacional; comunicação de campanhas sobre vacinação (prevenção da gripe, prevenção do HIV no carnaval, etc); comunicação dos cursos, programas e projetos desenvolvidos pela empresa (com a localização dos participantes) e também por terceiros; comunicação de momentos de confraternização e

integração realizados; mensagens transmitidas por setores e em datas comemorativas do ano; realização dos classificados, seção troca troca para colaboradores que queiram vender, comprar ou trocar produtos e serviços adicionais aos ofertados pela empresa; comunicação e apresentação dos novos colaboradores; apresentação do perfil de um colaborador por edição; comunicação das atividades de lazer desenvolvidas (jogos, almoços, confraternizações); comunicação dos convênios oferecidos; comunicação dos serviços de transporte; comunicados de organização interna referentes à estrutura, horários e logística; comunicação dos aniversariantes do mês; socialização de fotos dos filhos dos colaboradores; promoção de campanhas internas (doação de sangue, doação de agasalhos etc); informações gerais.

Após o período de acompanhamento da publicação do boletim eletrônico BS BIOS Informa, foi possível realizar a seguinte análise:

A empresa preocupa-se em manter os colaboradores informados sobre tudo o que está acontecendo e que considera importante que eles acompanhem. O boletim eletrônico interno é um canal de comunicação atualizado por ser enviado por correio eletrônico, em periodicidade semanal ou quinzenal, alcançando, segundo o que se percebeu no contato com a empresa, boa parte dos colaboradores. O boletim é também afixado nos murais da empresa, com o intuito de alcançar aqueles que, eventualmente, não acessem seu e-mail periodicamente ou não possuam familiaridade com o serviço.

É possível detectar nas publicações do boletim informativo, a presença de algumas das oito categorias definidas como essenciais para as empresas que desejam desenvolver-se em direção a processos de aprendizagem organizacional. A primeira delas refere-se à categoria 2, Integração de conhecimentos em âmbito individual, organizacional e interorganizacional. A presença dessa categoria é sentida mediante à diversidade de conhecimentos e informações que são colocados à disposição dos colaboradores através da publicação do boletim informativo, o que reforça sob muitos aspectos, a identidade da empresa. A segunda categoria que pode ser identificada através da observação dessa ferramenta é a categoria 8, Pensamento sistêmico. Foi identificada em quase todas as publicações do boletim, a comunicação dos norteadores estratégicos da empresa, de maneira destacada. A visualização constante dos norteadores estratégicos permite a construção de uma visão coletiva e a compreensão clara sobre os objetivos, metas e valores que norteiam todas as ações e processos desenvolvidos pela empresa.

A forma de exposição das informações é bastante dinâmica e colorida o que chama atenção para aquilo que está sendo comunicado. É possível identificar esta preocupação, de que as informações cheguem de forma acessível a todos, pois são de fácil compreensão. Nesse

sentido pode ser verificada também a presença da categoria 6, A prática deve adequar-se ao que se tem de aprender.

Percebe-se, pela tipologia e pelo conteúdo das informações que são repassadas, que a empresa preocupa-se em desenvolver um espírito de participação coletiva e integração em relação ao que acontece. Percebe-se também a intenção de motivar os colaboradores para que venham a aderir às campanhas e momentos de confraternização e integração, bem como para que participem dos programas formativos que são desenvolvidos. Os programas formativos são, portanto, amplamente divulgados por este canal de comunicação. Os comunicados são feitos em várias edições, até que se esgotem ou se encerrem as inscrições. É publicado também um *feedback* das ações efetuadas e dos cursos que ocorreram em determinados períodos.

Após o período de observação do informativo BS BIOS Informa e diante das análises realizadas, é possível concluir que esse veículo constitui-se de uma importante ferramenta de apoio à comunicação e realização dos programas formativos. Entretanto, uma lacuna identificada diante da realização desta pesquisa, refere-se à necessidade do acompanhamento efetivo do acesso desta ferramenta pelos colaboradores, para que seja possível identificar se esta ferramenta está sendo aproveitada e quantificar este aproveitamento. Devido às delimitações desta pesquisa e às limitações de tempo, esta lacuna não será tratada, mas considera-se que esta verificação pode proporcionar à empresa o confronto com os reais índices de acesso do boletim eletrônico, possibilitando a tomada de decisões com maior nível de assertividade a respeito do uso e implementação desta ferramenta.

### **3) Resultado parcial da pesquisa de clima organizacional 2012**

A pesquisa de clima organizacional, realizada a cada dois anos, englobou a opinião dos 240<sup>27</sup> colaboradores a respeito de muitos itens e questões importantes para o desenvolvimento da empresa.

Foram investigados temas que vão desde à qualidade dos relacionamentos desenvolvidos entre as áreas, setores, internamente nos setores e com os líderes; *feedback* sobre o desempenho; condições físicas de trabalho, investimentos em equipamentos e novas

---

<sup>27</sup> Número de colaboradores existentes na Unidade da BS BIOS Passo Fundo, quando foi realizada a Pesquisa de Clima Organizacional em novembro de 2012.

tecnologias; benefícios oferecidos pela empresa; clima de trabalho; satisfação no ambiente de trabalho, credibilidade da empresa; tratamento igualitário; contato com os valores na empresa; fatores que interferem na satisfação dos colaboradores; valorização e reconhecimento, fluxo das informações e comunicação; oportunidades de crescimento na empresa; segurança no trabalho; até questões relacionadas diretamente com o foco deste trabalho de pesquisa, como: a opinião dos colaboradores sobre os cursos, palestras e programas oferecidos, desenvolvimento e aprendizado dos colaboradores.

Desta forma, foram selecionadas quatro questões que tratavam diretamente de assuntos relacionados ao foco desta pesquisa. Salienta-se que os resultados obtidos com a aplicação destas questões servem como apoio a este trabalho.

As quatro questões selecionadas que nos interessam, especialmente, são apresentadas abaixo:

a) Como cada trabalhador avalia os cursos, palestras e treinamentos oferecidos pela BS BIOS? Os critérios utilizados para as respostas foram: excelentes, bons, ruins, péssimos. Essa questão alcançou uma nota equivalente a 7,5.

b) Como cada trabalhador avalia o Programa Sinergia (encontros mensais para desenvolvimento das competências comportamentais)? Os critérios utilizados para as respostas foram: excelente, bom, ruim, péssimo, não se aplica. Essa questão alcançou uma nota equivalente a 8,2.

c) As capacitações e treinamentos oferecidos pela empresa são suficientes para o bom andamento do meu trabalho? Os critérios utilizados para as respostas foram: concordo plenamente, concordo, discordo e discordo plenamente. Essa questão alcançou uma nota referente a 6,5.

d) Em sua opinião, a BS BIOS se preocupa com o desenvolvimento e aprendizado dos colaboradores? Os critérios utilizados para as respostas foram: sempre, quase sempre, raramente e nunca. Essa questão alcançou uma nota referente a 7,5.

Após a verificação dos resultados obtidos, entende-se que a maioria dos colaboradores acredita que são bons os cursos, palestras e treinamentos oferecidos pela empresa (questão “a”), pois a nota 7,5 ficou localizada na linha divisória entre os critérios “bons” e “excelentes”. O programa Sinergia é avaliado com uma nota que vai do nível “bom” em direção ao nível de excelência (questão “b” média 8,2). Em relação à questão “c”: “As capacitações e treinamentos oferecidos pela empresa são suficientes para o bom andamento

do meu trabalho?”, o índice de concordância ficou mais baixo, sendo que ainda faltaria 1,0 para que o critério “concordo” fosse contemplado completamente, pois a média ficou em torno de 6,5.

A análise dos resultados referentes a essas três primeiras questões permite que se conclua que: a questão “a” indica que os colaboradores estão satisfeitos com os programas oferecidos pela empresa, mas que a empresa ainda precisa adequar os programas existentes e talvez, desenvolver novos programas que venham a elevar o índice de satisfação dos colaboradores em relação a eles. Seria interessante e produtivo à empresa, a realização de uma análise mais detalhada em relação ao que ainda está deixando a desejar em relação a esta questão, ou seja, se podem ser melhoradas a metodologia, os recursos e conteúdos dos programas formativos atuais ou se são necessários novos programas contemplando assuntos e práticas ainda não desenvolvidos.

Os resultados obtidos na questão “c”, que refere-se às capacitações e treinamentos, indagando se estes são suficientes para o bom andamento do trabalho, vêm ao encontro dos resultados obtidos na primeira questão, indicando que ainda existem adequações que precisam ser feitas nos programas formativos, provavelmente relacionadas ao desenvolvimento do trabalho de cada um, pois a questão referia-se especificamente ao desenvolvimento do trabalho de cada colaborador. Nesse sentido, seria interessante que a empresa verificasse com mais detalhamento, quais as necessidades específicas dos setores e que os programas sejam ajustados aos grupos de interesse. Se necessário, sugere-se que se desenvolvam novos programas.

É possível concluir também, através da análise da resposta da questão “b” relacionada à avaliação do Programa Sinergia, que o critério alcançado nesta questão, é o critério de excelência, pois a nota alcançada foi de 8,2, distanciando da posição limítrofe que se referia ao critério “bom”. Sugere-se que novos *feedbacks* sejam coletados após a aplicação deste programa para que possam ser feitos possíveis ajustes que venham a elevá-lo de forma cada vez mais próxima à nota máxima correspondente ao critério “excelência”.

A questão ‘d’ visava identificar a percepção dos colaboradores sobre a preocupação da empresa em relação ao seu desenvolvimento e aprendizado. A nota 7,5 indica que os colaboradores percebem que quase sempre isto ocorre, entretanto, a empresa ainda precisa dar passos em direção a uma percepção maior destes requisitos. O fato da empresa já estar relacionando estas questões, referentes à avaliação dos programas aplicados e ao desenvolvimento e aprendizado dos colaboradores, na pesquisa de clima organizacional, indica que ela já vem se preocupando com a implementação e melhoria destes requisitos, que

tem consciência de que esses requisitos precisam ser levados em conta no planejamento dos programas formativos, na sua aplicação e na apuração dos resultados que são efetivamente alcançados. Novamente surge uma oportunidade de que, em momentos futuros, a empresa possa colher sugestões sobre o que ainda pode ser melhorado diante da aplicação dos programas formativos, bem como, de que estabeleça um planejamento específico relacionado ao uso de metodologias e práticas que possibilitem a potencialização do aprendizado organizacional.

Considera-se que a pesquisa de clima organizacional é uma importante ferramenta de apoio aos processos decisórios da empresa, levando em conta o volume de requisitos que são analisados e quantificados e que constitui-se também uma ferramenta de apoio importante ao desenvolvimento dos programas formativos. Entende-se que a análise das quatro questões contempladas neste trabalho, quando realizada de forma conjunta com os demais itens pesquisados, fornecerá à empresa informações mais sólidas e úteis sobre a contribuição que os programas formativos e os processos relacionados a eles podem dar em direção ao desenvolvimento de processos orientados para a aprendizagem organizacional na empresa.

#### **4.3 Análise do material coletado nas entrevistas com os quatro formadores**

Para a realização das **entrevistas** com os quatro formadores selecionados, foi elaborado um conjunto de dez questões que tratavam dos assuntos correspondentes às oito categorias definidas como essenciais para empresas que buscam desenvolver-se em relação a processos de aprendizagem organizacional. O objetivo das questões era o de verificar, portanto, a existência de características similares entre as oito categorias e os programas formativos aplicados atualmente pela empresa. Os formadores foram escolhidos considerando o fato de que são os responsáveis por definir, ministrar, acompanhar e realizar sugestões mediante a aplicação dos programas formativos, além de realizarem o acompanhamento e monitoramento do desempenho dos colaboradores após a aplicação dos programas. Foi entregue a cada entrevistado um termo de consentimento livre e esclarecido onde constavam todas as informações a respeito da entrevista, da preservação da identidade, bem como a respeito do contato com a entrevistadora, que poderia ser efetuado a qualquer momento. As

entrevistas foram realizadas nas dependências da empresa em sala ou local específico. A média do tempo de realização de cada entrevista ficou em torno de quarenta e dois minutos.

As questões para a entrevista foram elaboradas com o intuito de buscar respostas consistentes a respeito dos assuntos definidos, dessa forma, foram evitadas perguntas que proporcionassem a obtenção de respostas prontas, afirmativas ou negativas. O roteiro da entrevista foi composto de forma semiestruturada, pois apesar de haver um grupo de questões e categorias a serem identificadas, relacionadas anteriormente a cada questão, entende-se que poderiam surgir novos questionamentos diante das respostas dos entrevistados, que poderiam contribuir de forma significativa para a obtenção e enriquecimento das respostas. As entrevistas foram audiogravadas e seu conteúdo foi transcrito posteriormente para que pudessem ser realizadas as análises. Dessa forma, as análises ocorreram buscando relacionar as respostas de cada um dos entrevistados com as oito categorias essenciais definidas nesta pesquisa, e também buscando compará-las e relacioná-las entre si.

As dez questões utilizadas para a realização das entrevistas, juntamente com as categorias a que cada uma se refere, foram:

1) Ao desenvolver programas de treinamento e desenvolvimento, o que a empresa vem encontrando como resposta das equipes? (questão aberta, que poderia contemplar qualquer categoria)

2) Como a empresa comunica seus norteadores estratégicos (missão, visão, valores, objetivos, metas) aos colaboradores? (categoria 8- pensamento sistêmico)

3) Que condições a empresa oferece para que os setores se comuniquem entre si e para que os colaboradores se comuniquem e interajam partilhando conhecimentos? (categoria 1- trabalho em grupo e em rede; categoria 2 - integração de conhecimentos em âmbito individual, organizacional e interorganizacional e categoria 8- pensamento sistêmico)

4) Como a empresa acompanha as mudanças que ocorrem no ambiente externo? (categoria 2- - integração de conhecimentos em âmbito individual, organizacional e interorganizacional)

5) Qual o grau de participação dos colaboradores diante dos processos de mudanças que ocorrem na empresa? (categoria 3- aprender a aprender e categoria 5- mudanças duradouras que possam ser transferidas para novas situações)

6) Quais os atributos e competências são requeridos para selecionar os colaboradores e para desenvolvê-los permanentemente? (questão aberta a todas as categorias)

7) Como a empresa verifica as necessidades dos setores para então definir as propostas de treinamento e desenvolvimento? (questão aberta a todas as categorias)

8) Como é acompanhado o processo de aprendizagem dos colaboradores durante e após a realização dos programas formativos? (categoria 4- o aprendizado deve produzir mudanças duradouras e categoria 5- mudanças duradouras que possam ser transferidas para novas situações)

9) Você considera que os programas de formação desenvolvidos propiciam condições para que os colaboradores reflitam sobre suas práticas e o próprio aprendizado? (categoria 7- reflexividade sobre seu próprio aprendizado- metacognição)

10) Que critérios orientam a seleção dos conteúdos, a definição das metodologias e as formas de exposição do material utilizado nos programas formativos? (categoria 6- a prática deve adequar-se ao que se tem de aprender)

#### **4.3.1 Análises das respostas dos quatro formadores diante das questões propostas**

Este tópico tratará da exposição e análise das respostas dos quatro formadores diante das dez questões propostas, buscando relacioná-las às oito categorias essenciais para o desenvolvimento de processos de aprendizagem organizacional. As questões trarão os indicativos das categorias a que se referem (entre parênteses), sendo que, em algumas delas buscou-se identificar a presença de mais de uma categoria, e em outras, houve abertura para analisar a presença de quaisquer categorias destacadas. As respostas dos quatro formadores foram selecionadas, procurando privilegiar os depoimentos de todos, sempre que possível, entretanto, houve alguns momentos em que as respostas, em virtude da concordância das opiniões, foram unificadas e devidamente identificadas para facilitar a compreensão do texto. As contribuições significativas foram transcritas na íntegra, com o intuito de preservar a espontaneidade e as expressões individuais, diante dos questionamentos. Após a transcrição de cada questão, serão realizadas as análises que possibilitam identificar a presença das categorias essenciais à aprendizagem organizacional delimitadas neste estudo.



Questões:

1) Ao desenvolver programas de treinamento e desenvolvimento, o que a empresa vem encontrando como resposta das equipes? (questão aberta, que poderia contemplar qualquer categoria)

Analisando as respostas dos quatro formadores, é possível perceber que três deles responderam de forma muito semelhante, ressaltando que a empresa encontra como retorno o comprometimento, a responsabilidade, o trabalho em equipe e a cooperação. Em relação a esses aspectos, o Formador 1 opina

eu visualizo um, acho que isso é um dos principais resultados desses treinamentos desse incentivo da empresa, dessa preocupação da empresa, é o trabalho em equipe [...] esses treinamentos trazem bastante assim que o profissional de hoje ele tem que ter comprometimento e responsabilidade [...] então existe um comprometimento bastante grande de um trabalho em equipe.

Tratando também dos aspectos relativos ao retorno que a empresa vem obtendo após a aplicação dos programas formativos, o Formador 2 concorda com o Formador 1 no que se refere à responsabilidade, comprometimento e um maior engajamento entre todos, de acordo com o Formador 2:

[...] o que a gente percebe hoje em relação ao dia a dia, realmente é um comprometimento deles, é um trabalho, é um engajamento, e isso, eu acredito que isso, o principal reflexo é o comprometimento, é a responsabilidade deles com a atividade que eles vão fazer, e isso envolve tanto o desenvolvimento de competências comportamentais, como algumas competências técnicas [...].

Sobre o engajamento que existe entre todos, o Formador 2 afirmou que isso é sentido quando ocorre alguma atividade ou programa em que a participação coletiva é necessária, como por exemplo, quando ocorrem os processos de certificações, nesse sentido o Formador 2 afirmou “então eu acredito que é a forma com que a gente envolve eles, ah, é o reflexo da participação e do que eles colocam em prática depois no dia a dia”.

Os formadores afirmaram que há uma integração maior após a aplicação dos programas. Sobre esses aspectos, o Formador 4 comentou: “[...] junto com o desenvolvimento

da própria empresa que é o objetivo do treinamento, a gente também tem visto a integração do pessoal então, a integração das áreas, a cooperação deles [...]

Segundo os formadores, os colaboradores estão mais engajados, integrados e seguros do que estão fazendo. Nas entrevistas, esse aspecto relativo à segurança se sobressaiu, quando dois formadores citaram que isso é consequência de todo o treinamento que a empresa oferece e do bom desempenho das pessoas que estão também aplicando os programas. Para um formador em especial, é muito importante essa comunicação que se desenvolve com os colaboradores e a confiança que devem ter na pessoa que está gerenciando e acompanhando as equipes. Um formador ressaltou também que, como resposta aos programas de treinamento e desenvolvimento que vêm sendo aplicados, a empresa está crescendo como um todo, os setores e as equipes estão mais integrados. O Formador 3 relatou um retorno bem positivo que vem surgindo, é que os colaboradores estão se conscientizando que precisam evoluir e crescer, para que quando cheguem oportunidades de promoção e crescimento na empresa, estejam preparados. De acordo com o Formador 3

No momento em que a gente abre uma vaga de gestão, que aconteceu essa semana retrasada e a gente consegue ter pessoas preparadas e prontas prá assumir, então, dessa forma, eu enxergo que está sendo muito positivo o trabalho e a empresa tá caminhando, fazendo com que as pessoas tenham um entendimento que elas não têm que se preparar depois que a vaga chega, elas têm que se preparar antes quando a oportunidade chega, elas têm que estar preparadas, elas têm que pensar assim, tenho de estar pronta para quando a oportunidade chegar e eles, e a gente tá conseguindo fazer com que eles enxerguem isso.

Ainda sobre esta questão relacionada a encontrar pessoas preparadas na própria empresa para assumir novas vagas e desafios, o Formador 3 afirmou que a empresa vem conseguindo as pessoas que precisa, quando surge uma nova vaga, e que esse é um retorno bem positivo.

A respeito das respostas colhidas nesta questão, que se constitui de uma questão aberta onde as oito categorias selecionadas, poderiam ter sido contempladas nas respostas dos formadores, percebe-se que as categorias (1) Trabalho e grupo e em rede e (2) Integração de conhecimentos em âmbito individual, organizacional e interorganizacional estiveram presentes nas respostas dos quatro formadores, pois, o comprometimento, a responsabilidade, o trabalho em equipe, a cooperação e a integração, foram atributos que se sobressaíram nas respostas. Estes mesmos atributos foram citados pelos formadores como mudanças de comportamento que estão sendo observadas, o que permite que se verifique também, a

existência da categoria (4) O aprendizado deve produzir mudanças duradouras. Outro aspecto que ganha importância nesta análise é o de que os programas formativos que vêm sendo realizados, estão trazendo resultados satisfatórios no que diz respeito à consciência da importância do trabalho de cada um, diante do todo. Nesse sentido, a categoria (8) Pensamento sistêmico, é contemplada, pois percebe-se que o comprometimento com os objetivos organizacionais ocorre em função da congruência entre os objetivos individuais de autodesenvolvimento e os objetivos de desenvolvimento organizacional (FLEURY e FLEURY, 1995). Isso demonstra que a empresa vem conseguindo se desenvolver nesse sentido. É importante lembrar que, mesmo que a resposta dos formadores seja positiva em relação à presença da categoria (8) pensamento sistêmico, diante da observação dos programas formativos foi verificado que esta categoria poderia ter aparecido de forma mais explícita no desenvolvimento dos programas.

As categorias (3) Aprender a aprender e (7) Reflexividade sobre seu próprio aprendizado (metacognição) também apareceram na resposta do Formador 3, quando este afirmou que os colaboradores estão mais conscientes de que precisam se aprimorar, se desenvolver, para que estejam preparados quando chegar uma oportunidade de promoção, através da abertura de novas vagas. Isto reflete que, de alguma forma, os programas ofertados pela empresa vêm despertando o interesse e a percepção dos colaboradores em relação à necessidade de que busquem constantemente aprimoramento e desenvolvimento.

De acordo com Antonello (2010, p. 48), para atender às expectativas das empresas atualmente, os colaboradores “precisam engajar-se na aprendizagem contínua para manter-se no mesmo nível e ritmo das mudanças organizacionais e assegurar seu desenvolvimento e sua contribuição para a organização”.

2) Como a empresa comunica seus norteadores estratégicos (missão, visão, valores, objetivos, metas) aos colaboradores? (categoria 8- pensamento sistêmico)

Nessa questão os quatro formadores citaram como meio de comunicação interna o jornal BS BIOS Informa. Dois formadores falaram sobre o fato de que a comunicação dos norteadores estratégicos começa já com o funcionário novo, no momento da contratação. Para o Formador 1: “existe uma preocupação bastante grande assim, principalmente com aquele colaborador novo, aquele que está chegando para nós, então, a missão, a visão, os valores da empresa, eles são passados na integração, são falados na integração [...]”

Dois formadores afirmaram que essa comunicação é feita também sempre que ocorrem os momentos de integração e no início dos programas formativos. Sobre esse aspecto, o Formador 2 citou: “geralmente assim em treinamentos ou encontros que a gente faz, a gente procura passar antes dos treinamentos um pouquinho da missão, visão, valores, ou falar no início como abertura, ou deixar passando um *power point* até começar o treinamento, isso é uma forma [...]”. Sobre esses momentos de contato antes dos programas formativos, o Formador 2 acrescentou que são desenvolvidos momentos diversificados, onde através de brincadeiras e desafios, os colaboradores são estimulados a lembrar dos norteadores estratégicos da empresa:

[...] em um dos treinamentos, acho até que é o do Sinergia, nós fazíamos uma brincadeira no início do treinamento onde estava todo mundo reunido antes de começar as atividades onde a gente até distribuía brindes e ah, incentivava os participantes a falar um pouquinho de qual que era a missão da empresa, qual que era a visão, quais que eram os valores da empresa, então era uma forma que a gente tinha também de fazer com que as pessoas buscassem, no próximo encontro já praticamente todo mundo já vinha sabendo [...].

O Formador 2 ressaltou também que um momento muito significativo que contribui para que os colaboradores compreendam quais os valores e caminhos que a empresa busca percorrer, é o contato com os diretores da empresa, pois, segundo o Formador 2:

[...] principalmente que eu acho que é isso que fica gravado na memória de cada um é a palavra do presidente da empresa, dos diretores da empresa, então, sempre nos eventos que a gente faz, nos encontros que envolvem um grande número de pessoas e que eles estão envolvidos, eles sempre trazem qual que é a visão da BS BIOS, onde que a empresa quer chegar, o que é a missão da empresa, trazem ah, de uma forma mais aberta em outras palavras quais são os valores da BS BIOS, então, isso é sempre frizado por eles e isso marca hoje, quem trabalha com nós [...]

Dois formadores citaram também que os norteadores estratégicos estão visíveis nos computadores da empresa (no fundo de tela da área de trabalho). Um formador citou que a intranet é usada para esse fim e outro que o *site* da empresa também é utilizado. Dois formadores falaram que os gestores de área fazem esse trabalho de comunicação com as equipes e que esses norteadores estratégicos são afixados nos murais da empresa, para que fiquem disponíveis àqueles que não acessam essas informações por e-mail. Um formador citou a televisão e o setor de Recursos Humanos como veículos onde se obtém essas

informações. Dois formadores citaram que está sendo contratada uma empresa terceirizada para realizar o trabalho de divulgação interna dos norteadores estratégicos.

Esta questão se referia especialmente à categoria (8) Pensamento sistêmico e buscou identificar se existe a formação de um pensamento único e compartilhado entre todos os colaboradores da empresa, no que se refere aos seus norteadores estratégicos. Os norteadores estratégicos têm o objetivo de comunicar a todos qual é a base da empresa, qual sua missão, visão, seus princípios, metas e valores. A criação e manutenção desse pensamento compartilhado, dessa visão compartilhada, confere à empresa uma estrutura clara sobre a qual as demais estratégias, normas de conduta e os processos e atividades empresariais são definidos e alicerçados. O desenvolvimento do pensamento sistêmico confere aos colaboradores maior segurança na execução de suas atividades, devido ao fato de que todos compreendem o que estão fazendo, para que estão fazendo e conseguem visualizar sua parcela de contribuição diante do todo.

Verificou-se, através das entrevistas, que a empresa comunica seus norteadores estratégicos de várias formas, mas que os quatro formadores entrevistados não citaram exatamente os mesmos itens em suas respostas. Percebeu-se que o veículo de comunicação jornal interno BS BIOS Informa foi lembrado e ressaltado por todos, o que permite que se conclua que realmente os formadores consideram o jornal de comunicação interna BS BIOS Informa, como um meio de divulgação eficiente dos norteadores estratégicos da empresa, que é visualizado constantemente pelos colaboradores. Entretanto, percebe-se que seria necessário dispor de dados mais específicos sobre o acompanhamento dos colaboradores em relação ao jornal interno BS BIOS Informa, para que se possa afirmar com mais assertividade sobre os percentuais de visualização e assim, atestar a eficácia deste meio de comunicação.

Em relação à presença da categoria (8) Pensamento sistêmico, pode-se concluir que as formas de divulgação dos norteadores estratégicos são variadas, ou seja, de que a empresa preocupa-se com o desenvolvimento de um pensamento sistêmico através da divulgação dos norteadores estratégicos. De alguma forma, percebe-se que existe uma relação entre a comunicação dos norteadores estratégicos, a formação do pensamento sistêmico (categoria 8) e o aumento da integração, da cooperação e a predisposição para o trabalho em equipe, atributos presentes nas categorias (1) Trabalho em grupo e em rede e (2) Integração de conhecimentos em âmbito individual, organizacional e interorganizacional, que apareceram de forma marcante nas respostas dos formadores em relação à questão 1. Isso demonstra que, determinadas ações que são desenvolvidas com o objetivo de atender e fortalecer a apenas uma categoria, por exemplo, podem acabar fortalecendo e contribuindo para o

desenvolvimento de aspectos relacionados a outras categorias, o que confere um caráter de reciprocidade entre elas e facilita o trabalho da empresa nesse sentido, pois, várias categorias podem ser desenvolvidas e estimuladas ao mesmo tempo. Novamente estas conclusões permitem-nos lembrar o quanto é importante o trabalho de preparação e planejamento das atividades a serem desenvolvidas através dos programas formativos, pois estes são momentos em que os processos de desenvolvimento das oito categorias essenciais para que a aprendizagem organizacional se estabeleça de forma efetiva, possam ser firmados de forma concomitante.

De acordo com Senge (2012, p 39), “o pensamento sistêmico torna compreensível o aspecto mais sutil da organização que aprende a nova forma pela qual os indivíduos se percebem e ao seu mundo [...]”.

Para o autor, através do pensamento sistêmico “em vez de nos vermos como algo separado do mundo, passamos a nos ver conectados a ele” (SENGE, 2012, p. 40). As pessoas sentem-se parte de um todo, podendo participar dos processos de mudanças e implementação de novas ideias e programas, e isto é motivador. De acordo com Senge (2012, p. 40), “[...] uma organização que aprende é um lugar em que as pessoas descobrem continuamente como criam sua realidade. E como podem mudá-la”.

3) Que condições a empresa oferece para que os setores se comuniquem entre si e para que os colaboradores se comuniquem e interajam, partilhando conhecimentos? (categoria 1- trabalho em grupo e em rede; categoria 2- integração de conhecimentos em âmbito individual, organizacional e interorganizacional e categoria 8- pensamento sistêmico)

As respostas dos quatro formadores apontaram diversos caminhos através dos quais ocorrem os momentos de integração de conhecimentos. O Formador 1 afirmou que:

No que refere à comunicação entre os setores, de colegas de trabalho, de postos de trabalho ou de setores diferentes, funciona, eu acredito que a gente tenha uma boa comunicação porque são, todo mundo, todos os colaboradores, os trabalhadores têm acesso, ou por e-mail, ou por telefone, ou pessoalmente, se tem uma dificuldade a gente se reporta, desde o gerente, o coordenador, claro, primeiro cada setor tem o seu líder, se está havendo algum problema, reporta-se ao seu superior imediato e ele vai providenciar, ou uma reunião, ou sugere-se lá pro gestão de pessoas um treinamento e aí eles providenciam um treinamento [...].

O Formador 2 falou sobre o fato de que a empresa sempre preocupa-se muito em compartilhar os conhecimentos e informações com todos os colaboradores, pois citou que a transparência é um dos valores defendidos pela empresa

é uma preocupação, sempre foi uma preocupação da empresa, encontrar maneiras de fazer com que as pessoas saibam de tudo o que está acontecendo, da forma mais transparente possível, tanto é que um dos valores é transparência, mas de uma forma geral, a comunicação e essa ajuda mútua, troca entre os setores, acontece, hoje, de uma forma genérica os colaboradores e os gestores não têm muito esse aí não tenho abertura, não vou pedir [...].

O Formador 3 falou também da liberdade que as pessoas têm para se reportar aos setores, considerando esse um aspecto muito importante para a empresa: “[...] as pessoas se sentem muito à vontade até porque a gente faz com que todo mundo fique muito à vontade e tenha uma liberdade de expressão, a gente incentiva com que as pessoas coloquem as suas ideias e troquem bastante [...]”. O Formador 2, a respeito desse incentivo à comunicação que é dado pela empresa, afirmou que sentir-se à vontade para opinar, sugerir e participar, é algo que faz parte da cultura da empresa: “[...] entre os setores, acontece, as pessoas não ficam assim, não se reprimem e a empresa não é uma empresa que incentiva essa cultura, bem pelo contrário, quer que as coisas aconteçam, prá acontecer, tem que comunicar, isso.[...]”

Para o Formador 4, a empresa proporciona momentos em que podem ser reunidos os colaboradores dos setores para que se discutam novas formas de desenvolver o trabalho e de se posicionar frente a novas práticas e existem também os momentos de *feedback* proporcionados pela empresa que são oportunidades de verificação sobre como está a comunicação entre as pessoas:

[...] então, a gente tem as integrações dos setores, então cada setor tem a sua forma de trabalhar individualmente, tipo hoje a gente vai fazer alguma coisa, vamos reunir o pessoal, a gente vai fazer uma reunião prá ver como que se desenvolveram no decorrer do mês, têm os *feedbacks* também que auxiliam muito, que dão retorno, periódico [...].

Outro aspecto citado por dois formadores, considerado fundamental diante dos processos de integração e comunicação dos colaboradores, é o Projeto Sinergia. Sobre o Projeto, os dois formadores opinaram da seguinte forma:

Formador 1: O Sinergia é um, como é que eu vou te dizer, é um treinamento, é uma ferramenta de melhoria que faz com que essa comunicação melhore porque, cada treinamento do Sinergia se tu constata lá na nas listas de presença, de frequência, é lotado e é diversificado então, é o setor da caldeira, é do pré, é da trans, é da esmagadora, é da segurança do trabalho, é do contábil e todo mundo junto ali fazendo um trabalho [...].

Formador 4: Nós temos o projeto Sinergia também do gestão de pessoas, que facilita muito a integração porque é independente da área, então vou falar sobre liderança, eu tenho ali de liderança o administrativo e a produção, então, são áreas distintas, mas que conseguem falar de como o seu setor trabalha esse assunto.

O Formador 1 também citou a SIPAT como um momento diferenciado onde a integração tem sido muito favorecida, “[...] a SIPAT mesmo, tem formação de equipes diversificadas, então isso mescla bastante os setores, uma oportunidade de comunicação, de conhecimento entre todos [...]”.

O Formador 3 ainda referiu a criação da área de lazer, que é um espaço de relaxamento e interação, onde os colaboradores têm acesso a brincadeiras, jogos e citou também o espaço dos banquinhos, que foi colocado na área externa, onde os colaboradores interagem durante os períodos de intervalo, favorecendo então essas trocas informais entre colaboradores de vários setores. Sobre a criação deste espaço, assim se pronunciou o Formador 3

Sempre há uma integração, a gente consegue ver financeiro, com contabilidade, produção com o pessoal da direção, então foi uma estratégia de criar momentos de integração entre as pessoas, porque no dia a dia, no horário de trabalho, existe, esse relacionamento, porque uma empresa é uma engrenagem, um setor precisa do outro para fazer com êxito as atividades, mas não sei se é mais ligado à área de lazer, é uma integração, então uma interação.

O Formador 2 argumentou em relação à velocidade das mudanças que se processam internamente na empresa e sobre como isso afeta o relacionamento entre as áreas

a empresa, como ela traz isso na veia, essa questão de ser tudo muito rápido, as pessoas também conseguem acompanhar, isso é cultura da BS BIOS, então, eu vejo que sim, que hoje essas mudanças que vêm, tudo o que vem acontecendo, de uma forma geral envolve sim todas as áreas da empresa, acho que tem e acredito sim que



as pessoas consigam se ver dentro desse todo assim, claro que às vezes demora um pouquinho mais, eu acredito que consigam se perceber dentro desse contexto sim.

A respeito das melhorias que vêm ocorrendo nos processos de integração e comunicação na empresa, o Formador 4 ressaltou que muito se devem ao momento diferenciado, denominado Café com o Presidente

eu acredito que tem melhorado bastante por causa dessa visita mesmo, dessa interação que partiu do próprio presidente da BS BIOS, então ele fez o café do presidente, então coisas assim para ele mesmo se envolver com o pessoal e isso acabou se estendendo, então ficou uma coisa bem legal, assim, ajuda bastante.

Percebe-se, através da resposta dos quatro formadores, que a empresa vem proporcionando muitos momentos de comunicação e integração entre os colaboradores. Os momentos de integração citados pelos quatro formadores referem-se a programas formativos como o Projeto Sinergia, por exemplo, onde os colaboradores são mediados pelo formador, sendo convidados e motivados a interagirem de forma dirigida, com o objetivo de aprimorarem suas competências comportamentais.

A Semana Interna de Prevenção de Acidentes de Trabalho (SIPAT) também proporciona momentos de interações formais e informais, onde os colaboradores interagem através da formação de equipes, que devem vencer determinados desafios durante toda a semana, bem como, se envolvem em danças, brincadeiras, depoimentos, etc. Tanto o Projeto Sinergia, quando a SIPAT, constituem-se de momentos muito significativos onde a participação dos colaboradores é grande e é sentido o espírito de equipe e a busca pelo desenvolvimento. Fica enaltecida, assim, a importância do desenvolvimento de programas formativos que busquem desenvolver nos colaboradores características como: a integração, a comunicação entre os setores e indivíduos, o trabalho em grupo e em rede e a cooperação. Dessa forma, entende-se que as categorias (1) Trabalho em grupo e em rede e (2) Integração de conhecimentos em âmbito individual, organizacional e interorganizacional, foram contempladas nas respostas dos quatro formadores, que refletem o esforço que a empresa já vem fazendo para proporcionar aos colaboradores momentos de troca e compartilhamento. A categoria (8) Pensamento sistêmico também foi contemplada, a presença desta categoria é percebida através do momento “Café com o Presidente”. Percebe-se que esse foi um momento

muito significativo, onde paradigmas foram rompidos e os colaboradores se viram acolhidos e valorizados pelo presidente da empresa. De acordo com Robbins (2000, p. 252-253) as empresas devem buscar desenvolver as pessoas proporcionando-lhes a “comunicação clara dos objetivos e estratégias futuras da organização. Quando as pessoas sabem para onde a organização caminha, são mais capazes de desenvolver um plano pessoal para participar deste futuro”. Esse momento motivou a interação maior entre todos os setores e colaboradores da empresa, que sentiram-se parte do todo. Esse contato possibilita o desenvolvimento do pensamento sistêmico à medida que os colaboradores são informados através de uma conversa informal com o presidente, sobre os rumos que a empresa deseja seguir, sobre as perspectivas futuras e sobre a situação atual da empresa. Diante das observações e contatos com a empresa, foi obtida a informação de que o Café com o Presidente continuará a ocorrer, com o objetivo de promover esse contato e essa interação de maneira cada vez mais sólida e transparente entre todos.

O Café com o Presidente é um exemplo de momento interativo que favorece a efetivação de várias categorias ao mesmo tempo. Neste caso, também contempla as categorias (1) trabalho em grupo e em rede e (2) integração de conhecimentos em âmbito individual, organizacional e interorganizacional.

4) Como a empresa acompanha as mudanças que ocorrem no ambiente externo? (categoria 2- integração de conhecimentos em âmbito individual, organizacional e interorganizacional)

Esta questão buscou encontrar evidências nas respostas dos quatro formadores da empresa, a respeito da categoria 2, que refere-se à Integração de conhecimentos em âmbito individual, organizacional e interorganizacional. O que busca-se identificar nas respostas obtidas, diante do acompanhamento das mudanças externas às empresas, são as formas de adaptação e integração de novos conhecimentos e, se a empresa busca constantemente reinventar suas práticas, desenvolvendo em seus colaboradores uma postura dinâmica e adaptativa em relação a novos contextos e novas situações.

Em relação a esta questão, o Formador 1 respondeu que a empresa é muito ágil em perceber as necessidades de novos treinamentos e programas e também em implementá-los. Segundo este formador, a empresa busca muitos treinamentos externos de atualização e incorporação de novas normas e práticas, submetendo alguns colaboradores aos treinamentos e programas para que, depois, esses colaboradores possam ser multiplicadores internos das

novas técnicas e práticas: “[...] a empresa disponibiliza bastante treinamentos externos, então ela faz com que o profissional que está aqui dentro saia, vá em outras empresas, outras entidades aí que ministram treinamentos [...]”. Ainda segundo o Formador 1, o SENAI está dando suporte às empresas, oferecendo os treinamentos referentes às normas regulamentadoras, como a NR 20 que versa sobre líquidos, combustíveis e inflamáveis e a NR 35 que trata do trabalho em altura.

Para o Formador 2, a empresa está sempre buscando atualizações e meios de oferecer o melhor para os colaboradores e também para os parceiros e clientes

Eu vejo que hoje as diversas áreas procuram sempre as melhores práticas, isso vai desde o sistema que a empresa utiliza [...]. a empresa instiga e faz com que a gente busque essas práticas, seja em outras empresas, seja internamente, o RH trabalha assim, a área de TI trabalha assim, a área contábil, todas as áreas agem dessa forma [...].

Segundo o Formador 2, existe uma área estratégica hoje na empresa, que busca novos conceitos, novos negócios, novas possibilidades. A respeito desta área, comenta

É uma questão bem específica, mais estratégica mesmo, mas a empresa está sempre atenta, ao que pode ser melhorado, ao que pode ser desenvolvido, ser implantado, tanto é que não pára, está sempre em movimento, então, tudo o que acontece que a empresa sente, e de uma forma tenta entender, para poder trabalhar aquilo.

Para o Formador 3 , a área comercial da empresa hoje, constitui-se de um grande referencial estratégico em relação ao acompanhamento das mudanças do mercado:

Nós temos uma área comercial, nossa área comercial hoje é um carro chefe na empresa, ela é vista como uma das áreas mais estratégicas para a companhia. Dentro dessa área comercial nós temos uma inteligência de mercado, que é uma pessoa, é um profissional e que ele faz todo o estudo de mercado, todas as tendências e faz esse hiper *link* com a empresa.

Segundo este depoente, a empresa possui um comitê estratégico que se reúne uma vez por mês e analisa todas as informações trazidas por este profissional, para que possam tomar decisões mais assertivas em relação ao direcionamento da empresa.

O Formador 4 afirmou que a “empresa tem um alcance muito grande no mercado porque o nosso foco é o cliente, então aquilo que o cliente vem exigindo do mercado, a BS BIOS vem buscar desenvolver [...]”. Revelou, ainda, que a empresa busca sempre o investimento em novas tecnologias e em todos os programas de treinamento que são necessários para implementá-las. O Formador 4 falou também sobre a importância das certificações como a ISO e a certificação do GMP ressaltando que “o mercado hoje não traz profissionais prontos, o que as empresas estão fazendo, elas estão buscando o que precisa para se desenvolver, para se destacar no mercado e estão investindo dentro da empresa e a BS BIOS está fazendo isso através dos treinamentos”.

Em relação às informações que são compartilhadas com os colaboradores, o Formador 1 ressaltou que o jornal interno BS BIOS Informa traz muitas indicações sobre tudo o que ocorre no mercado, em relação às mudanças externas à empresa. O formador citou que o setor de comunicação é o responsável por condensar todas essas informações e organizá-las no jornal, socializando-as com todos.

O Formador 2 respondeu que o presidente da empresa está sempre na mídia, divulgando-a por todo o Brasil. Considera-se que a categoria (2) integração de conhecimentos em âmbito individual, organizacional e interorganizacional, foi contemplada diante das respostas dos formadores, pois estes citaram que a empresa está sempre buscando as melhores práticas e que a aplicação dessas novas formas organizar o trabalho é realizada em todos os setores. De acordo com os formadores, a empresa através do boletim eletrônico BS BIOS Informa, também disponibiliza informações atuais e completas a respeito de tudo o que vem ocorrendo com a empresa e em relação ao mercado. Foi muito importante e considera-se como fundamental no desenvolvimento dos negócios, no segmento em que a empresa atua, verificar que a empresa possui um profissional específico para acompanhar as mudanças do mercado e que as informações coletadas são socializadas através de reuniões no comitê estratégico. Esta ação permite a integração de conhecimentos, principalmente em âmbito organizacional e interorganizacional. A atividade Café com o Presidente, é um exemplo da integração dessas informações em âmbito individual e organizacional, e portanto, também contempla a categoria (8) pensamento sistêmico.

5) Qual o grau de participação dos colaboradores diante dos processos de mudanças que ocorrem na empresa? (categoria 3- aprender a aprender e categoria 5- mudanças duradouras que possam ser transferidas para novas situações)

Esta questão busca identificar, nas respostas dos quatro formadores, aspectos relacionados às categorias (3) aprender a aprender e categoria (5) mudanças duradouras que possam ser transferidas para novas situações. Neste caso, busca-se identificar se a empresa incentiva os colaboradores à participação e os mantém informados a respeito das mudanças que vão se processando na empresa. É importante que os colaboradores estejam sempre cientes daquilo que ainda precisam aprender e que diante dessa motivação para a busca constante do aprendizado, possam colocá-lo em prática, participando das mudanças através de sugestões e ideias sobre novas formas de desenvolverem seu trabalho.

Esta postura é desenvolvida quando as empresas estimulam a participação e a criatividade, favorecendo a troca de conhecimentos entre os colaboradores e setores e valorizando novas ideias e formas de desenvolver as atividades. A característica da transferência do aprendido para novas situações é considerada por Pozo (2002) como uma das três características essenciais para a boa aprendizagem. O autor afirma que “sem capacidade de ser transferido para novos contextos, o aprendido é muito pouco eficaz” (POZO, 2002, p. 63).

Bransford, Brown e Cocking (2007, p. 77) afirmam que “os processos de aprendizagem e a transferência do aprendizado são fundamentais para compreender como as pessoas desenvolvem competências significativas” (p. 77) e que “a capacidade de transferência depende do grau em que as pessoas aprendem com compreensão, em vez de meramente memorizar uma série de fatos e seguir um conjunto fixo de procedimentos” (p. 82). Para os autores, “pode-se melhorar a transferência ajudando os estudantes a se tornarem mais cientes de si mesmos como aprendizes que monitoram ativamente suas estratégias e recursos de aprendizagem e avaliam sua prontidão para testes e desempenhos específicos” (BRANSFORD, BROWN e COCKING, 2007, p. 95).

Desta forma, percebe-se que a afirmativa dos autores relaciona-se diretamente às categorias (5) Mudanças duradouras que possam ser transferidas para novas situações e 7) Reflexividade sobre seu próprio aprendizado (metacognição), quando afirmam que o incentivo à reflexividade sobre seu próprio aprendizado facilita o processo de transferência do aprendido para novas situações.

A maneira como as empresas buscam organizar-se, comunicando e incluindo os colaboradores diante dos processos de mudanças, preparando-os para adaptarem-se a elas, revela sua orientação para processos de aprendizagem organizacional no que se refere à capacidade de transferência do que é aprendido para novas situações.

O Formador 1, ao ser questionado sobre o grau de participação dos colaboradores em relação aos processos de mudanças que ocorrem na empresa, falou a respeito de um programa de sugestões cuja finalidade é de que tragam para a empresa todas as novidades que encontrarem a respeito dos assuntos relacionados ao seu setor de trabalho, no que se refere a melhorias, advertências e inovações. Segundo o Formador 1:

[...] a gente faz reuniões diárias, então assim veio no noticiário lá que tal produto estava fazendo mal, que foi colocada uma substância e essa substância de repente hoje a gente trabalha com ela aqui, existem melhorias de equipamento de proteção individual, adequação dos postos de trabalho, eles trazem também assim experiência de outras empresas que eles trabalharam: ah, lá na empresa X eu trabalhava de uma forma assim, a gente podia implantar aqui [...]

Para o Formador 1, essa é uma dinâmica que vem dando muito certo em seu setor de trabalho, pois os colaboradores se sentem engajados, comprometidos e participam sempre destes momentos. De acordo com este depoente, entretanto, esse é um trabalho feito de forma um tanto anônima na empresa: “[...] hoje a gente faz isso, mas não se tem um documento, não se tem documentado, não se tem uma premiação, até porque a gente conseguiu uma coisa muito boa que é a conscientização, tu não tem que estar premiando uma pessoa por algo que é para benefício dela mesma [...]”.

O Formador 2 destacou um exemplo que julgou muito significativo em relação à participação dos colaboradores diante dos processos de mudança que ocorrem na empresa, que foi a certificação GMP + B2 e GMP + B3, sobre esse processo que envolveu todos os colaboradores, toda a empresa. Ressaltou, ainda, que os treinamentos para as mudanças que precisavam ser realizadas começaram a ser desenvolvidos primeiro com os gerentes, com os líderes, para que depois fossem realizados com as equipes. Segundo o depoente, houve um grande engajamento e participação de todos para que as mudanças pudessem ser implantadas:

no início foi bem difícil, porque eram coisas que as pessoas não estavam acostumadas, não fazia parte da nossa realidade, mas um período depois que a gente já tinha implantado e que nós percebemos o quanto todo mundo se envolveu e batalhou prá gente conseguir assim, foi um período de preparação, de muito treinamento, de conscientização, que não é de uma hora prá outra, mas que, depois da primeira auditoria que a gente teve, depois de todo o processo implantado foi assim, foi maravilhoso, porque estava todo mundo, estava todo mundo feliz.

O Formador 2 ressaltou que com a certificação GMP + B2 e GMP + B3, todos se integraram e não houve uma mudança somente técnica e comportamental, mas também uma mudança cultural

[...] então acho que isso foi uma mudança, de questões técnicas na empresa, foi uma mudança comportamental, com certeza, de todo mundo aqui dentro, e também uma mudança cultural, foi algo assim que atingiu a empresa toda, então todo mundo, obrigatoriamente todo mundo, teve que se envolver e aí a gente viu o quanto as pessoas realmente se comprometem com o que tão fazendo.

Sobre a abertura da empresa para novas ideias e sugestões, o Formador 2 falou que a empresa está pensando em desenvolver um programa específico para isso: “a gente trabalha com auditoria interna que ajuda muito também, então eu acho que a empresa consegue conciliar, sim, e incentiva muito essa questão de novas ideias, a intenção é a gente fazer um programa de ideias na empresa assim, um *innovation*, alguma coisa que traga ideias [...]”.

Sobre a participação dos colaboradores nos processos de mudança que ocorrem na empresa, o Formador 3 reforçou a validade do “Café com o Presidente” onde, segundo ele, os colaboradores têm oportunidade de opinar, esclarecer dúvidas, e discutir diretamente com o presidente da empresa a respeito das mudanças que vêm se processando

Nós fizemos o café com o presidente, que foi uma experiência maravilhosa, que até está por sair o próximo, agora no mês de agosto e nesse momento para ilustrar, o diretor presidente da empresa, fala das mudanças, do que a empresa está imaginando fazer, do que são os próximos passos e aí é aberto, no final da explanação, que é uma explanação de meia hora, nada pesado, com os principais tópicos, e o colaborador tem a liberdade de colocar a ideia dele e discutir direto com o diretor presidente [...].

O Formador 4 tratou da liberdade que os colaboradores possuem para opinar a respeito de sugestões de melhorias para definir novas formas de realização do seu trabalho

[...] eu acredito que eles têm liberdade, que nós temos liberdade para dar sugestões porque a gente tem esse livre acesso à gestão, então os gestores reúnem as suas equipes, informam aquilo que é pertinente ao seu setor, a BS BIOS ela vem crescendo de uma forma muito rápida, então a gente não consegue, às vezes, acompanhar tudo o que acontece, mas aquilo que impacta no setor, é não só

comunicado, mas também é consensado (SIC), é conversado, é pegado sugestões, então a sugestão tem abertura total, sim.

Os Formadores 02 e 03 falaram também sobre a importância da pesquisa de Clima Organizacional que é desenvolvida a cada dois anos pela empresa. Para estes depoentes, a pesquisa se constitui em uma ferramenta importante para o acompanhamento da opinião dos colaboradores sobre tudo o que acontece na empresa e auxilia a tomada de decisões, sobre os rumos que a empresa deve continuar seguindo, baseando-se na opinião e percepção dos colaboradores a respeito das ações que vêm sendo desenvolvidas. Os Formadores também deram destaque à criação de um *slogan*, de um logotipo e de um selo que é afixado em todos os lugares onde são realizadas as mudanças sugeridas pelos colaboradores com a seguinte frase: “Você pediu, a empresa fez”. O Formador 3 salientou que o selo é colocado nos locais onde as mudanças sugeridas são implementadas, para que os colaboradores vejam que sua opinião é importante para a empresa.

O Formador 2 ainda acrescentou outro ponto sobre a participação dos colaboradores em processos de mudanças e sugestões de melhorias, falando da importância da comunicação entre os colaboradores e os gestores de cada área:

[...] eles têm, geralmente, total liberdade para passar ao gestor e o gestor avaliar junto com a equipe e as sugestões que eles dão então, hoje é uma fonte muito rica para nós aqui na empresa são os gestores ou os líderes de cada área, hoje a gente sente a facilidade em conseguir essas informações, em conseguir ações através dos líderes, isso é o que melhorou muito [...]

Diante de tudo o que foi exposto pelos quatro formadores entrevistados, verifica-se que existem atualmente ações importantes que a empresa vem desenvolvendo com o intuito de promover a participação dos colaboradores em relação aos processos de mudanças que ocorrem. Foram contempladas as categorias (3) aprender a aprender e isso pode ser verificado principalmente diante da implantação das certificações GMP + B2 e GMP + B3, que provocaram grande participação e engajamento de todos. Antonello (2005, p. 24) afirma que “o sucesso do GQT está relacionado à habilidade de uma organização de aprender, absorver e aplicar mudanças conceituais e integrá-las à organização”.

A comunicação e tomada de decisões em consenso, citadas pelo Formador (4), também caracterizam-se como indicativos importantes das categorias (3) e (5), além da liberdade citada para que os colaboradores possam opinar e sugerir novas formas de realizar o



seu trabalho. O grau de participação dos colaboradores mediante os processos de mudanças estabelecidos na empresa, também é sentido através da forma como a empresa desenvolve e analisa as informações advindas da pesquisa de clima organizacional. Pesquisas dessa natureza constituem-se de uma ferramenta muito rica em relação à grande gama de informações e opiniões que coleta. Esta prática vem se constituindo como um meio muito eficaz para demonstrar aos colaboradores que a empresa se preocupa em ouvi-los e em torná-los parte dos processos de melhorias e mudanças que ali ocorrem. É importante que a empresa estabeleça processos de comunicação que oportunizem *feedback* a respeito não só das práticas que vêm sendo contempladas, como no caso do selo, mas também diante daquelas práticas e sugestões que não poderão ser desenvolvidas no momento, pois assim, todos, sem exceção, sentem-se ouvidos e considerados.

O Café com o Presidente novamente aparece como uma prática inovadora e que vem surtindo resultados positivos para a empresa, à medida que os colaboradores sentem-se valorizados e tratados com igualdade diante da figura do presidente, o que os estimula em relação à busca de participação e cooperação nos processos que são desenvolvidos na empresa. É importante que esse incentivo dado a todos os colaboradores através do Café com o Presidente, seja aproveitado e incorporado nos relacionamentos que se desenvolvem diariamente entre todos os setores e áreas, pois as pessoas sentem-se mais confiantes e importantes para a empresa e é importante que este espírito de trocas e compartilhamento de informações se estenda também nos momentos de descontração informais proporcionados pela empresa.

O programa de sugestões citado pelo Formador 1 parece ser muito interessante e motivador e se encaixa nesta perspectiva de incluir a participação de todos diante dos processos de mudanças que vão se processando nos setores, através do acompanhamento e comparação com as realidades externas à empresa. Sugere-se que essa prática seja mantida e oficializada na empresa, podendo ser aproveitada futuramente em outros setores e contextos.

Conclui-se que a empresa vem proporcionando condições para que os colaboradores se sintam incentivados em relação a sua participação e aprendizado contínuo e para que possam transferir o que aprenderam para novas situações, sugerindo ao mesmo tempo, novas formas de realização de seu trabalho.

6) Quais atributos e competências são requeridos para selecionar os colaboradores e para desenvolvê-los permanentemente? (questão aberta a todas as categorias)

Esta questão visava encontrar na resposta dos quatro formadores, indícios e características que aproximassem a conduta da empresa a todas as categorias. Os atributos e competências exigidos pela empresa desde a hora da contratação e que são desenvolvidos permanentemente na postura dos colaboradores, revelam características importantes que permitem a identificação do quanto a empresa busca contratar, manter e desenvolver pessoas orientadas para a busca do aprendizado constante. Atributos como a autonomia, a criatividade, a capacidade de trabalhar em equipe, facilidade de comunicação, proatividade, facilidade de adaptação a novos contextos e maneiras de realizar o trabalho são considerados essenciais para as empresas que buscam desenvolver-se em relação a processos orientados para a aprendizagem organizacional.

Segundo Senge (2006), as empresas vêm buscando cada vez mais pessoas motivadas para a busca do aprendizado constante, pessoas que expandam continuamente sua capacidade de criar os resultados que realmente desejam. O autor afirma também que as empresas precisam estimular o desenvolvimento de padrões novos e abrangentes.

Em resposta a esta questão que visava identificar quais atributos e competências são requeridos para selecionar os colaboradores e para desenvolvê-los permanentemente, os quatro Formadores responderam da seguinte maneira

Formador 1- o caráter e a vontade, o querer e a responsabilidade, então isso aí eu acho que é o principal, a vontade de ser um bom profissional querer ser um bom profissional, querer ter um reconhecimento do teu trabalho, querer ser o melhor profissional possível [...].

Para o Formador 2, a empresa busca por um conjunto específico de atributos, que constitui as quatro competências essenciais, desde o momento da contratação, que são a busca de superação, relacionamento, foco no resultado e gestão com qualidade. Segundo o depoente, “essas quatro competências básicas hoje são requeridas em todas as áreas [...] trabalhamos elas desde o processo de seleção, junto com as específicas de cada área [...]”.

O Formador 2 argumentou ainda que a empresa dá mais atenção às competências comportamentais do que às técnicas, a não ser em casos específicos, em que as competências técnicas sejam essenciais. Para este depoente, as competências comportamentais e os valores são os atributos são priorizados desde o momento da contratação.

O Formador 2 falou também da existência de um dicionário de competências, onde ficam registradas as competências importantes que a empresa busca desenvolver de uma forma geral, em todas as áreas:

[...] nós temos um dicionário de competências e a tradução destas competências para a empresa, o que é relacionamento para a BSBIOS o que é capacidade analítica, o que é comunicação, então nós temos descrito o significado para a BSBIOS de cada uma delas, com base nesse dicionário, todas as áreas a gente tem mapeado quais são as competências daquele processo, quais são as competências da área de biodiesel, da área esmagadora, da área financeira, então a gente tem mapeado as específicas [...]

Seguindo em seu depoimento, o Formador 2 referiu a importância do Plano de Desenvolvimento Individual (PDI), em que cada função e cada colaborador têm registradas as competências que são necessárias. Através do PDI é feita a avaliação e são dadas tarefas, sugestões de como o colaborador pode desenvolver ou aprimorar determinada competência. O formador ressaltou que o PDI é reavaliado, juntamente com cada colaborador, a cada seis meses. Sobre as formas encontradas pela empresa para que os colaboradores desenvolvam as competências necessárias, o Formador 2 respondeu

a gente faz treinamento de competência técnica, mas a comportamental então essas ações podem ser treinamentos, não necessariamente, as ações às vezes são ler um livro, assistir um filme, melhorar alguma coisa no dia a dia que o gestor acha que ele possa tá, talvez, se comunicar mais com os colegas, conversar mais no dia a dia, então não necessariamente tem que ser uma ação de treinamento, são ações de desenvolvimento que ele pode aplicar no dia a dia, ler o manual de alguma máquina, então são questões mais pontuais [...].

Em relação ao desenvolvimento das competências comportamentais, o Formador 2 citou o programa Sinergia, realizado com o intuito de alcançar competências que a empresa não vinha conseguindo fortalecer de forma assertiva.

O Formador 3 respondeu esta questão da seguinte forma:

A pessoa tem que ter qualidade no que faz, a gente tem que perceber de alguma forma, na entrevista e nas avaliações que ela tem um cuidado, uma organização, um certo planejamento, conforme cada nível [...] e que preze pela qualidade do que faz, tem que ter relacionamento, bom relacionamento interpessoal, isso é fundamental para a empresa, a gente tem isso como valor e, bem, é uma competência essencial.

O Formador 3 também falou sobre todos os passos e avaliações que são feitos antes da contratação, salientando que é realizada uma entrevista técnica com o gestor de cada área. Ainda sobre as competências que a empresa procura desenvolver constantemente nos colaboradores, este depoente falou sobre o incentivo à comunicação, o relacionamento interpessoal e o curso de inglês oferecido pela empresa, denominado *Inglês In Company*, salientando que as tecnologias utilizadas pela empresa são tecnologias americanas e que o inglês é uma língua mundialmente reconhecida por isso a empresa busca proporcionar esse aprendizado aos colaboradores.

Sobre essa questão, o Formador 4 afirmou:

Valores assim geral da própria empresa seria o comprometimento, a honestidade, a transparência, então são alguns dos valores da empresa assim que são bem firmados não tem como trabalhar diferente e disposição tem que ter disposição porque você trabalha num setor que tudo precisa de dinamismo [...] hoje você entra numa função, mas você desenvolve diversas atividades naquilo né.

Surgiu, entretanto, um ponto de contradição salientado por um dos formadores que afirmou que falta na empresa uma valorização maior para aqueles que já estão contratados há algum tempo. Para este formador, existe um plano de carreiras, mas que ainda não está contemplando a todos. O formador salientou também que, possivelmente, já devem estar sendo feitos ajustes nesta área.

Diante das respostas dos quatro formadores, é possível concluir que a empresa possui competências bem definidas que devem fazer parte do perfil dos colaboradores e que procura identificá-las desde o momento da contratação, bem como, desenvolvê-las permanentemente de algumas formas. Percebeu-se também que os quatro formadores não responderam de forma totalmente homogênea a questão, em relação a quais atributos e competências são requeridos para selecionar os colaboradores e para desenvolvê-los permanentemente. Houve similaridades em alguns fatores que foram citados de forma geral como o comprometimento, a responsabilidade e a transparência. De qualquer forma, os atributos e competências apontados pelos quatro formadores, permitem que se delineie o perfil que se espera dos colaboradores da empresa, permanentemente, desde o momento de sua contratação.

Em relação aos processos de contratação, os atributos mencionados pelos formadores foram competências comportamentais; valores; as quatro competências essenciais que são: a busca da superação, relacionamento, foco no resultado e gestão com qualidade; competências específicas para cada área; entrevista técnica; qualidade no que faz, cuidado, organização e

planejamento. Em relação aos processos de desenvolvimento de pessoas, os atributos e competências mencionados pelos formadores, que a empresa busca constantemente desenvolver nos colaboradores foram: as quatro competências essenciais, dicionário de competências, atividades diversificadas através do PDI, programa Sinergia, incentivo à comunicação, relacionamento interpessoal, e o curso de *Inglês in Company*. E, de forma geral, os atributos e competências mencionados foram: o caráter, a vontade de ser um bom profissional, o querer, a responsabilidade, o comprometimento, a honestidade, a transparência, disposição, dinamismo e capacidade de adaptação ao desenvolvimento de várias atividades em uma mesma função.

Percebe-se através da análise das competências citadas pelos formadores, que muitas delas estão voltadas para o desenvolvimento de processos orientados à aprendizagem organizacional. A busca da superação pode ser entendida como autodesenvolvimento e é extremamente importante na composição do perfil dos colaboradores que trabalham em empresas que buscam desenvolver a aprendizagem organizacional, apareceu nesta análise, assim como o dinamismo, a capacidade de adaptação ao desenvolvimento de várias atividades em uma mesma função e o incentivo à comunicação e ao relacionamento pessoal. Os módulos de desenvolvimento do Programa Sinergia, constituem-se de um conjunto de competências comportamentais, que englobam várias categorias, dentre as oito essenciais delimitadas nessa pesquisa. A descrição dos conteúdos e práticas desenvolvidas em cada módulo pode ser visualizada no item 3.9.1.1 cujo título é: Programa Sinergia: potencializando pessoas e resultados. A relação dos módulos e respectivas categorias identificadas em cada um, é apresentada a seguir: módulo Relações Humanas (categorias (2) integração de conhecimentos em âmbito individual, organizacional e interorganizacional, (3) aprender a aprender e (7) reflexividade sobre seu próprio aprendizado (metacognição); módulo Comunicação (categoria 2) integração de conhecimentos em âmbito individual, organizacional e interorganizacional; módulo Resiliência (categoria (5) mudanças duradouras que possam ser transferidas para novas situações); módulo Mudança (categoria 5); módulo Motivação (categoria (3) aprender a aprender; módulo Competência Interpessoal (categorias (3) aprender a aprender, (7) reflexividade sobre seu próprio aprendizado (metacognição) e (8) pensamento sistêmico); módulo Trabalho em equipe (categoria (1) trabalho em grupo e em rede); módulo Gerenciamento de conflitos/negociação (categoria (1) e (2)); módulo Criatividade e inovação (categoria (3) aprender a aprender).

É possível compreender também, após a visualização do grande conjunto de atributos e competências citados, que as categorias (1) trabalho em grupo e em rede e (2) integração de

conhecimentos em âmbito individual, organizacional e interorganizacional foram contempladas devido à característica de “relacionamento” exigida desde o momento da contratação e desenvolvida permanentemente, pois esta característica é uma facilitadora do trabalho em grupo e em rede e diante do processo de integração de conhecimentos. A categoria (03) Aprender a aprender também se faz presente, pois é privilegiada desde o momento da contratação das pessoas, através da definição das quatro competências essenciais: a busca de superação, relacionamento, foco no resultado e gestão com qualidade, principalmente através da busca da superação. Buscar a superação exige que os colaboradores estejam sempre atentos, criando melhores formas de realizar seu trabalho e buscando também crescer e se desenvolver em relação a aspectos que ainda precisam ser fortalecidos. A categoria (3) Aprender a aprender, também pode ser percebida através das narrativas dos quatro formadores em relação ao PDI e ao Projeto Sinergia. Considera-se importante que a empresa continue desenvolvendo e aprimorando esses projetos, pois segundo os formadores, a empresa vem colhendo excelentes resultados através deles.

Seria interessante que as competências que são exigidas no momento da contratação e que devem ser constantemente desenvolvidas, como as quatro competências essenciais, fossem amplamente divulgadas e fortalecidas através de momentos formativos específicos. É importante que os quatro formadores tenham ciência dessas competências, para que possam orientar melhor os colaboradores diante dos processos formativos que são aplicados. As competências comportamentais e o diário de competências devem ser socializados entre os quatro formadores para que também tornem-se cientes de sua existência, podendo visualizá-los sempre que necessário.

7) Como a empresa verifica as necessidades dos setores para então definir as propostas de treinamento e desenvolvimento (questão aberta a todas as categorias)

Esta questão é aberta a todas as categorias e buscava identificar em que a empresa se baseia para definir as propostas de novos programas de treinamento e desenvolvimento. A forma como a empresa se desenvolve nesse sentido determina se está preocupada em identificar qual é o aproveitamento dos programas atuais, colhendo ao mesmo tempo, sugestões dos colaboradores a respeito de mudanças que necessitem ser efetuadas, bem como a respeito de propostas de melhorias, adaptações ou inovações.

O Formador 1 respondeu que a empresa realiza um programa chamado *feedback* destinado a avaliações individuais, pois cada colaborador é avaliado pelo seu gestor imediato,

que lhe propõe uma série de atividades diversificadas para que as competências necessárias possam ser desenvolvidas. Após esta etapa, cada colaborador também pode opinar sobre suas dificuldades e facilidades e sugerir propostas de desenvolvimento que julgar adequadas ao seu caso. Na verdade, é realizado um consenso entre o gestor da área e cada um dos colaboradores avaliados. O Formador 3 também falou sobre o Plano de Desenvolvimento Individual (PDI), essa avaliação de consenso anual que é feita entre o gestor de cada área e cada colaborador individualmente e ressaltou que, como a empresa é muito dinâmica, sempre são revisadas as competências técnicas e comportamentais de cada cargo, para que possam ser feitas adaptações, se necessárias. Segundo o Formador 3, essa é, hoje, a principal fonte de informações para que a empresa possa definir quais programas precisam ser realizados nos próximos períodos.

Segundo o Formador 2, a empresa possui três grandes matrizes que demandam um grande volume de treinamentos para as equipes, treinamentos específicos das áreas, que são: 1) a matriz de treinamento da área do SESMT, 2) a matriz de treinamento da área garantia de qualidade e 3) uma matriz da área de controle de qualidade. Outra fonte de verificação de necessidades de processos de treinamento e desenvolvimento de pessoas, segundo o Formador 2, é um contato feito anualmente com os gestores de cada área, que repassam as informações sobre as necessidades referentes aos processos formativos, sempre em um período do ano próximo às definições orçamentárias para o ano subsequente.

De acordo com o Formador 4, “além da certificação GMP, ela exige que as pessoas que trabalham nisso tenham certas competências, então isso faz com que, semestralmente ou anualmente, sejam dados treinamentos, cada vez que ingressa um colaborador novo na função também é desenvolvido um treinamento específico”. Ainda para o Formador 4:

[...] e quando não é uma exigência legal, daí tem as reuniões mesmo com os setores e é feito um cronograma de treinamentos e dentro desse cronograma em consenso com os gestores aí a gente desenvolve os treinamentos necessários e quando é treinamento de urgência, o próprio gestor da área entra em contato com a gestão de pessoas, de administração e diz: olha nós precisamos desenvolver melhor essa área aqui no meu setor.

Pelo que se percebeu nas respostas dos quatro formadores, a empresa já está organizada no sentido de coletar as informações acerca da aplicação dos programas formativos. É muito importante que esse processo de retroalimentação continue ocorrendo para que os programas sejam desenvolvidos de forma a atender e contemplar necessidades

que ainda não foram atendidas. O trabalho dos gestores diante desse processo é fundamental, pois são eles que acompanham o dia a dia dos colaboradores e têm visão privilegiada em relação a tudo o que está acontecendo, às mudanças que se processam depois da implementação dos programas, bem como desfrutam das facilidades de um contato próximo com os colaboradores, o que lhes permite acompanhar suas necessidades e sugestões. As respostas dos formadores proporcionaram a identificação da categoria (2) integração de conhecimentos em âmbito individual, organizacional e interorganizacional, devido ao fato de que através dos processos estabelecidos em relação ao PDI, às reuniões de área e *feedback* dos gestores, a comunicação e integração são favorecidas e da categoria (1) trabalho em grupo e em rede, pois percebe-se que através de todos os movimentos descritos, o trabalho em grupo e em rede é favorecido. Foi identificada também a presença da categoria (6) a prática deve adequar-se ao que se tem de aprender, pois esta é uma preocupação da empresa e dos gestores de área, em adequar os processos formativos em relação àquilo que a empresa precisa aprender e desenvolver, tanto em relação aos programas desenvolvidos, quanto ao aprimoramento individual.

8) Como é acompanhado o processo de aprendizagem dos colaboradores durante e após a realização dos programas formativos? (categoria 4- o aprendizado deve produzir mudanças duradouras e categoria 5- mudanças duradouras que possam ser transferidas para novas situações)

Saber como é feito o acompanhamento dos colaboradores durante e após a realização dos programas formativos, contribui significativamente para que a empresa verifique se a forma como as metodologias e o conteúdo que vêm sendo aplicados, estão contribuindo para que mudanças sejam efetuadas na forma como os colaboradores visualizam as suas atividades e as desenvolvem no dia a dia. O acompanhamento após a realização dos programas é importante para que se verifique se esses programas realmente surtiram o efeito desejado, se foram efetuadas mudanças duradouras ou temporárias e se essas mudanças aprendidas, estão sendo transferidas para novas situações. Para que se construam mudanças duradouras, é necessário que os programas utilizem os conhecimentos prévios dos colaboradores como apoio para a construção de novos conhecimentos, e que as condições para esse aprendizado duradouro, que ocorre através da aprendizagem construtiva, sejam favoráveis. A esse respeito, Pozo (2002, p.54) argumenta que “quanto mais abertas ou variáveis sejam as condições em que se devam aplicar os conhecimentos e as habilidades adquiridos, mais relevante será a aprendizagem construtiva”.



Segundo o Formador 1, esse acompanhamento é feito através do programa *feedback*, e existe uma ficha de avaliação que cada colaborador preenche, onde pode opinar sobre a contribuição de cada um desses programas para o seu desenvolvimento. A esse respeito, o Formador 1 afirma:

Existe uma ficha de avaliação do treinamento, tá, o próprio colaborador preenche ela após o treinamento então ali tem umas questões que diz assim ó, esse treinamento foi esclarecedor para a minha área de trabalho? Trouxe benefícios, trouxe novidades, trouxe assuntos que eu não desconhecia, vai me ajudar, é mais ou menos isso aí [...].

Para o Formador 1, a eficácia dos treinamentos é medida através de um gráfico que reúne todas as avaliações feitas pelos colaboradores individualmente. Este depoente afirmou também que o acompanhamento é feito a longo prazo, que esses processos de treinamento e desenvolvimento, às vezes, levam tempo para surtir efeito e que também provocam efeitos de maneiras diferentes nas pessoas: “[...] nem todos são iguais, nós trabalhamos com pessoas, de repente tu bota um monte de pessoas numa sala, tem um treinamento, mas dois ou três precisam de algo mais, não só aquele treinamento”.

Segundo o Formador 2, a empresa trabalha com três formas de avaliação. A primeira delas é a avaliação de reação dos treinamentos, que é uma avaliação bem específica em relação a cada treinamento: “[...] a avaliação de reação é uma avaliação bem específica do local de treinamento, como está, como foi o instrutor, como foi o material que ele entregou à equipe, apresentação, essa é a de reação, aplicada logo depois do treinamento”. A segunda forma de avaliação é chamada de avaliação de Aprendizagem, de acordo com o Formador 2 “[...] seria uma provinha aplicada logo após o treinamento [...]”. Após a correção das provas, são chamados os colaboradores que não alcançaram uma nota mínima, que tiveram mais dificuldades, e a instrutora refaz a prova junto com esses colaboradores. Essa avaliação é utilizada geralmente nos cursos mais específicos, mais técnicos, que são realizados na maioria das vezes pelo Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI). A terceira avaliação é uma avaliação de eficácia, em que o setor de Recursos Humanos investiga junto com os gestores de cada área sobre como está o desenvolvimento dos colaboradores em relação às habilidades a serem aprimoradas, após a realização dos processos formativos. Outra forma de realizar a avaliação de eficácia, segundo o Formador 2, é investigar junto aos colaboradores, antes da realização dos programas, através de depoimentos escritos, o que esperam daquele

treinamento, quais as suas expectativas e realizar uma avaliação por escrito no final dos treinamentos, para que as duas manifestações possam ser comparadas.

De acordo com o Formador 2, após a realização dos programas formativos comportamentais são realizadas duas avaliações, a avaliação de aprendizagem e a avaliação de eficácia. O Formador 2 também afirmou que não é uma regra da empresa trabalhar sempre com essas três avaliações e que, às vezes, a avaliação de reação é omitida para não se tornar muito repetitiva. De acordo com esse formador, as avaliações escritas ficam arquivadas, principalmente devido às auditorias que são realizadas na empresa e os colaboradores têm acesso a essas avaliações sempre que desejarem.

O Formador 3 afirmou que durante a aplicação dos treinamentos são realizadas dinâmicas, da seguinte forma:

[...] durante é feito dinâmicas que faz com que eles coloquem em prática a teoria, porque esses treinamentos, esses cursos de aprendizagem é feito uma mescla de, conteúdo teórico e prático, essa dinâmica, ela é feita justamente para eles colocarem em prática, para eles visualizarem [...].

Após a realização dos treinamentos, o Formador 3 afirmou que é feita uma avaliação de eficácia, através de questionamentos dos gestores, para verificar e mensurar o quanto cada colaborador está colocando em prática aquilo que visualizou nos programas. Segundo o Formador 3 :

[...] seis meses após cada treinamento, que a gente faz esse acompanhamento para ver se melhorou, se houve uma atitude que ele demonstrou, então a gente faz esse acompanhamento a nível de gestão também, além da avaliação de eficácia, a gente faz com os gestores [...].

O Formador 4 respondeu essa questão afirmando que são realizados dois tipos de avaliações para fazer esse acompanhamento. Uma delas é a avaliação escrita, teórica, que é realizada logo após a finalização do treinamento. Segundo o Formador 4, essas avaliações ficam arquivadas e são usadas nos momentos em que ocorrem auditorias internas. De acordo com o Formador 4, “[...] os treinamentos são registrados, a gente consegue ir até o local e ver se aquilo que foi ministrado está sendo aplicado, através de registros, de confirmações, de atividades”.

Através das respostas dos quatro formadores infere-se que a empresa já se preocupa em verificar qual o impacto que os treinamentos vêm gerando nas atitudes e comportamentos dos colaboradores. É possível concluir que, mesmo sem possuir conhecimentos e orientações fundamentadas sobre a aprendizagem, as verificações feitas pela empresa permitem identificar se o aprendizado que ocorreu como resultado dos programas formativos, é um aprendizado construtivo, que provoca mudanças duradouras, ou um aprendizado associativo, que provoca mudanças temporárias. Isso é evidenciado quando os formadores se reportam ao acompanhamento que é feito em relação ao desenvolvimento dos colaboradores após a aplicação dos programas em âmbito organizacional e individual.

A avaliação de reação que é realizada logo após a realização dos treinamentos, permite que os formadores colem uma série de informações a respeito de como os colaboradores avaliaram os programas, em relação ao desempenho do instrutor, aos materiais e à forma como foram ministrados. A realização desta avaliação é fundamental para que os formadores verifiquem se os objetivos dos programas estão sendo alcançados, bem como, o que poderia ser melhorado, adaptado ou corrigido. Esta avaliação aponta vários indicativos importantes, em relação aos métodos e aos conteúdos utilizados e deve ser mantida.

A avaliação de aprendizagem, que se constitui da prova escrita que é realizada também após a realização dos programas, é interessante, e serve para mostrar que nem todos se apropriam das informações da mesma forma. É interessante também o trabalho de correção e verificação das respostas que é realizado de forma conjunta entre a instrutora e cada um dos colaboradores que não alcançaram resultado satisfatório. Entretanto, sugere-se à empresa que busque realizar sempre a análise cuidadosa e criteriosa da avaliação de reação, pois nesta avaliação devem aparecer os pontos que precisam ser melhorados e reformulados e, a correção destes aspectos pode indicar a obtenção de melhores resultados para aqueles colaboradores que não alcançaram nota mínima nesta avaliação de aprendizagem. Uma das formas de dar condições para que todos respondam de maneira mais igualitária seria diversificando o método utilizado para realização das questões e para a aplicação em si, desta avaliação. Uma das alternativas seria fazer uma avaliação oral, onde o colaborador possa falar um pouco sobre o que aprendeu e possa utilizar recursos, como a técnica do exemplo prático, por exemplo.

A avaliação de eficácia também constitui-se de uma estratégia bastante interessante e sobretudo, assertiva, pois, através da interação com os gestores de cada área, que estão em contato direto com os colaboradores, a empresa pode coletar informações importantes sobre a melhoria do desempenho de cada um deles, verificando se estão havendo mudanças, se estão

sendo duradouras e ainda, se o aprendizado duradouro, quando ocorre, está sendo transferido para novas situações. A segunda forma de realização desta avaliação indicada pelo Formador 2, ocorre através da indagação inicial por escrito aos colaboradores, perguntando o que esperam do programa e comparando estas respostas à avaliação feita logo após o encerramento do programa, onde os colaboradores são questionados sobre o que realmente aprenderam, também é bastante válida, pois permite à empresa verificar se as expectativas em relação a novas aprendizagens estão sendo contempladas. Entretanto, é importante ressaltar que essa segunda modalidade de aplicação da avaliação de eficácia registra impressões momentâneas e que, portanto, não serve como indicativo para verificar aprendizagens duradouras, de longo prazo. Nesses casos, a avaliação de eficácia realizada junto aos gestores é fundamental e deve ser mantida sempre que o objetivo for verificar aprendizagens duradouras. Considera-se que as respostas dos formadores proporcionaram informações que permitem identificar a presença das categorias (4) e (5) atreladas a esta questão.

9) Você considera que os programas de formação desenvolvidos propiciam condições para que os colaboradores reflitam sobre suas práticas e o próprio aprendizado? (categoria 7- Reflexividade sobre seu próprio aprendizado (metacognição)

Esta questão visava identificar, através das opiniões dos quatro formadores, a presença da categoria 7, nas atitudes e comportamento dos colaboradores, após a aplicação dos programas. Bransford, Brown e Cocking (2007, p. 30) afirmam que “o ensino de práticas compatíveis com a abordagem metacognitiva da aprendizagem inclui práticas que focalizam a criação de sentido, a auto-avaliação e a reflexão sobre o que funciona e o que precisa ser melhorado”.

Existem várias formas de verificar se os colaboradores, após a aplicação dos programas formativos, estão adotando a perspectiva reflexiva (metacognitiva) sobre seu próprio aprendizado. Uma dessas formas se refere ao acompanhamento e diálogos que se estabelecem com os gestores das equipes. Outra forma corresponde às avaliações que são feitas após a realização dos programas formativos, onde são coletadas as informações que proporcionam à empresa um *feedback* sobre como os colaboradores se sentiram, o quanto aprenderam ou não e, que sugestões têm a oferecer à empresa para que o aprendizado se estabeleça de forma mais assertiva ou em relação a práticas que devem ser mantidas nos próximos programas. Isso permite aos colaboradores o desenvolvimento da reflexividade e conscientização sobre o próprio aprendizado.

A adoção da perspectiva metacognitiva diante dos processos formativos é um forte indicativo de que os colaboradores estão mobilizados e atentos à importância do desenvolvimento de seu próprio aprendizado. Nestes casos, considera-se que as empresas, de alguma forma, vêm contribuindo para o despertar desta reflexividade.

A respeito desta questão, o Formador 1 respondeu da seguinte forma:

Sim, eu tenho certeza que sim, porque a gente vê no dia a dia, a melhoria é constante, a eficácia da mão de obra, do trabalho e do comprometimento, tu vê que a pessoa trabalha com disposição, mais alegre, trabalha com certeza, fazendo, ela tem certeza daquilo que ela tá fazendo [...]

O Formador 1 opinou também a respeito de que a empresa se preocupa muito em demonstrar o porquê estão sendo executados os programas e as tarefas cotidianas e que os colaboradores sentem-se importantes porque são tratados desta forma,

[...] eles sabem que são importantes, que eles são pessoas diferenciadas, porque além de fazer, eles sabem como fazer e porque estão fazendo [...] os treinamentos servem pra isso, pelo menos aqui a gente pode observar isso [...] a nossa empresa ela tem assim, uma preocupação muito grande com explicar o que está sendo feito e pra que que é [...]

Ainda para o Formador 1, é importante a forma natural como os erros são tratados, pois a empresa preocupa-se muito em estar atenta à realidade, a tudo o que vem ocorrendo a sua volta e, quando são necessárias correções ou adaptações nos processos, isso é explicado aos colaboradores, que entendem o porquê isso vinha sendo feito dessa forma e porque terão que passar a executar as atividades de outra forma.

O Formador 2 respondeu da seguinte forma:

[...] sim, ah, eles levam isso até para fora da empresa, sim e nos depoimentos e nas avaliações, nessas avaliações é que a gente percebe o quanto é efetivo e o quanto isso faz bem para eles assim, tanto claro, para o conhecimento técnico, quanto para o lado mais comportamental e a evolução deles é nítida, a gente percebe, em pouco tempo a mudança [...]

Este depoente argumentou também que a empresa repassa aos colaboradores tudo aquilo que é necessário e que existe o nível de interesse de cada um também em aproveitar esses momentos e se atualizar.

[...] de uma forma geral a gente percebe que eles, o aprendizado vai muito além de apenas saber, eles aplicam realmente, eles colocam em prática aquilo que eles estão vendo e isso é algo que foi amadurecendo, não era algo que a gente tinha assim muito, com muita ênfase na empresa, hoje a gente já percebe uma conscientização muito maior em relação, àquilo que eles estão, àquilo que eles tão aprendendo, ou àquilo que eles tão buscando[...]

Para o Formador 3 , os colaboradores estão muito satisfeitos e conscientes dos resultados positivos que vêm obtendo no projeto Sinergia, pois

[...] a gente percebe o quanto as pessoas têm essa percepção, porque no início desse trabalho era uma turma, hoje nós temos duas turmas e às vezes a gente tem que, a gente tá criando duas turmas e não tá sendo suficiente porque as pessoas estão buscando - mais desenvolvimento, então isso é um indicativo que é um sucesso, as pessoas gostam, vão lá e elas interagem, e é um momento em que é feito esse trabalho de desenvolvimento e as pessoas acabam se conhecendo, se aproximando e flui melhor o dia a dia da empresa [...]

Segundo o Formador 3, todos os colaboradores da empresa possuem no mínimo o segundo grau completo e a empresa incentiva o estudo, através de um programa que é desenvolvido, que é valorizada a formação, a atualização dos colaboradores, segundo o Formador 3 :

[...] prá entrar na empresa, nós temos um perfil básico, esse perfil básico tem as exigências mínimas prá cada cargo, então a gente valoriza que as pessoas tem que ter no mínimo o ensino médio, até prá começar com uma vaga de auxiliar da produção, é importante sim, nós, se tem um profissional que se destaca e que não tem estudo a gente faz um contrato com ele verbal, de que ele tem que se matricular até seis meses, porque a empresa valoriza, a empresa quer que eles se desenvolvam e o estudo é muito importante prá que isso aconteça, então, começa na admissão [...]

Ainda para o Formador 3 , a empresa conseguiu mostrar para os colaboradores através deste plano de desenvolvimento que quanto mais eles estudarem, maior será o percentual de avaliação positiva que terão nesse sentido e mais rapidamente receberão um avanço salarial,

segundo o Formador 3 : ‘então a gente vai valorizar aqui dentro, além de atitude, de comprometimento, de desenvolver bem as atividades, o estudo, que é muito valorizado aqui dentro, esse é o recado, a gente através, conseguiu através da avaliação mostrar prá eles que realmente é importante eles estudarem, se desenvolverem’. O Formador 3 afirma que este programa está dando bons resultados.

O Formador 4 respondeu essa questão afirmando: ‘eu acredito que sim porque os treinamentos eles não são só voltados pro teu setor, mas eles são voltados prá tua vida em si, então sempre traz alguma coisa pessoal e isso tu acaba levando prá casa [...]’. Segundo este depoente os colaboradores estão desenvolvendo uma cultura, uma postura diferente em muitos aspectos.

Após a sistematização das respostas dos quatro formadores, considera-se que todos acreditam e visualizam essa percepção nos colaboradores, embora de formas variadas. O Formador 1 salientou que a empresa procura situar e explicar aos colaboradores sobre tudo o que acontece, sobre os motivos pelos quais as mudanças e alterações nos processos e nas atividades são efetuadas, entende-se que isso desperta a consciência dos colaboradores a respeito do que estão fazendo e para quê estão fazendo. O Formador 2 falou sobre os resultados que são colhidos através das avaliações e afirmou que a mudança dos comportamentos é nítida, que é percebido um amadurecimento das pessoas, que hoje eles estão mais conscientes do que estão fazendo e do que estão buscando, isso pressupõe que o processo metacognitivo, de reflexividade, vem sendo estabelecido na empresa, como afirmou o formador, através de um amadurecimento de todos. O Formador 3 tratou da perspectiva da educação formal, da consciência que vem sendo despertada nos colaboradores para que busquem o aprimoramento de sua escolarização, para que conquistem aumentos salariais e promoções na empresa. Esta é considerada uma política interessante, mas como está atrelada a recompensas financeiras, não pode ser considerada como um processo natural de obtenção da reflexividade sobre seu próprio aprendizado, pois constitui-se de uma conscientização induzida. O Formador 4 tratou da reflexividade e consciência do aprendizado que vem sendo obtido pelos colaboradores, de forma muito próxima a uma citação do Formador 2, que afirmou que percebe-se no contato com os colaboradores, que estes levam também para casa o aprendizado que vêm adquirindo na empresa.

Considera-se, por fim, embora fique claro que a perspectiva metacognitiva (categoria 7) vem sendo despertada através da aplicação dos programas formativos, houve convergências nas respostas de três formadores a respeito das mudanças de comportamento que são observadas, mas que apenas um formador salientou todos os processos aplicados pela

empresa, que estão por trás da criação dessa consciência e reflexividade. Então percebe-se que todas as respostas foram positivas e que, três dos formadores detiveram-se em aspectos práticos, do que percebem no acompanhamento cotidiano junto aos colaboradores. É possível considerar que sim, que a perspectiva metacognitiva vem sendo proporcionada através da aplicação dos programas formativos.

10) Que critérios orientam a seleção dos conteúdos, a definição das metodologias e as formas de exposição do material utilizado nos programas formativos? (categoria 6- A prática deve adequar-se ao que se tem de aprender)

Segundo Pozo (2002, p. 66) “não há recursos didáticos bons ou maus, mas adequados ou inadequados aos fins perseguidos e aos processos de aprendizagem mediante os quais se podem obter esses fins”. Para o autor, “a instrução deve se basear num equilíbrio entre o que se tem de aprender, a forma como se aprende e as atividades práticas planejadas para promover essa aprendizagem” (POZO, 2002, p. 66).

Percebe-se, portanto, que é necessário considerar esses três elementos: conteúdo, metodologias e práticas (materiais), no momento da definição e organização dos programas formativos. A interrelação destes três elementos deve resultar no tipo de aprendizagem que se pretende alcançar, associativa (repetitiva) ou construtiva (reflexiva). As empresas, atualmente, estão muito orientadas para a construção de sentido diante das práticas a serem executadas pelos colaboradores e, embora a aprendizagem associativa seja indicada para determinados tipos de atividades, essencialmente repetitivas, a aprendizagem reflexiva proporciona resultados a longo prazo que interferem na satisfação e motivação dos colaboradores para o trabalho, além de ser requerida na maioria das funções empresariais. A empresa estudada demanda o desenvolvimento da aprendizagem reflexiva em grande parte das atividades, pois constitui-se de uma indústria onde mesmo simples procedimentos rotineiros, como apertar um botão ou adicionar doses incorretas de um determinado produto, podem comprometer a integridade física dos colaboradores, bem como a qualidade de todo o processo.

Segundo o Formador 1, os critérios utilizados são a conscientização dos colaboradores em relação à preservação da saúde, à qualidade de vida:

[...] eles têm que saber exatamente para que eles estão ali, conscientizar eles da necessidade, da importância daquele treinamento na vida deles, não só profissional ou pessoal [...] [...]o principal critério é esse, a saúde deles, a preservação, o bem-estar deles né a preocupação com o bem-estar deles [...].



Outros critérios citados pelo Formador 1 se referem ao material utilizado nos treinamentos e à adequação à realidade dos colaboradores:

[...] o entendimento, o material também, ser de fácil entendimento, um dos critérios também é assim, adequar à realidade, que não adianta a gente colocar uma coisa que tá lá na norma, que não tá bem clara, falar na linguagem deles, não adianta falar numa linguagem técnica, linguagem técnica é só prá quem é da área, então tem que falar numa linguagem que eles vão entender e dar oportunidade de pergunta, resposta [...] interação é muito importante [..]

O Formador 2 falou sobre os treinamentos específicos para as NR's, e o esforço da empresa em incrementar esses treinamentos na parte prática:

As NRs hoje que é o que a gente tem muito treinamento que são as normas regulamentadoras também a gente segue o que tá ali segue norma, segue regulamento, mas a gente tenta incrementar um pouquinho mais o treinamento com a parte mais prática que é o que a gente pode colocar aqui, o que a gente pode fazer aqui dentro da empresa porque a gente faz os treinamentos aqui, então muita coisa prática que eles vêm na norma, na cadeirinha lá embaixo sentados no curso, eles vão poder visualizar com o instrutor depois dentro de alguma área aqui na empresa também.

Segundo o Formador 2, existem muitos treinamentos que são bem específicos de cada área, muitos que a empresa recebe prontos, principalmente os técnicos, mas, é bem difícil a empresa pegar um pacote fechado e aplicá-lo daquela forma. A empresa sempre procura adaptar os treinamentos a sua realidade, sempre é requisitada também a opinião dos gestores de área antes da aplicação dos treinamentos, para saber quais as necessidades da empresa e as adequações que precisam ser feitas. O Formador 2 afirmou também que sempre procuram adequar os conteúdos, cuidando para que sejam expostos de forma bem atrativa, pois existem formadores que têm mais facilidade de aplicação dos treinamentos e outros que têm um pouco mais de dificuldade, então a empresa tem um cuidado nesse sentido. Outro fator citado pelo formador que facilita muito a realização dos treinamentos, é o nível de escolaridade dos colaboradores e os incentivos que a empresa dá para que busquem o aperfeiçoamento, pois segundo o Formador 2:

[...] hoje, quando a gente busca alguém no mercado, indiferente do que a pessoa vai fazer aqui dentro, ela tem que ter no mínimo o ensino médio, essa é a nossa, o nosso grau básico assim de escolaridade e eu acho que isso facilita muito, essa questão do aprendizado, a empresa estimula muito a busca também de, não só dos cursos de aperfeiçoamento que nós oferecemos, e eu acho que então essa questão do incentivo da empresa também ajuda bastante [...]

O Formador 3 já se referiu a esse aspecto relativo à necessidade da formação dos colaboradores, salientando que todos precisam ter o segundo grau completo para ingressarem na empresa (p. 194).

O Formador 2 ainda ressaltou que “de uma forma geral, de uma forma bem ampla, eu percebo que a empresa evoluiu muito nos últimos anos, evoluiu muito nessa questão de desenvolvimento, de crescimento, de aprendizagem, a empresa como um todo [...]”.

Para o Formador 3, os critérios que orientam a seleção dos conteúdos dos programas formativos “é o que a empresa tem como valor, a empresa valoriza muito essa questão da transparência, do comprometimento, de respeito mútuo entre as pessoas, é esse cuidado que a gente tem em manter esse ambiente sadio, saudável, com uma boa qualidade de vida aqui dentro”.

O Formador 4 falou a respeito da seleção dos conteúdos:

Então a gente busca sempre trabalhar com referência fiel, com normas, com legislação, com coisas assim que a gente possa dizer para comprovar pro pessoal que não é só uma ideia nossa, mas isso veio de algum lugar e que isso deu certo, então é uma forma da gente comprovar e montar esse material dentro disso, de fontes fiéis [...].

Sobre os materiais utilizados, o Formador 4 respondeu: “a gente procura trabalhar assim, daí com materiais como *slides*, polígrafos, também, a gente repassa as apresentações para o pessoal, eles têm acesso a esse material, então, é bem divulgado [...]”. Este depoente ainda ressaltou que tem consciência de que, no momento de aplicação dos programas, há colaboradores de todos os níveis assistindo e participando e que busca desenvolver um material adequado à compreensão de todos.

Analisando as respostas dos quatro formadores e tomando como referência as afirmações de Pozo (2002), a respeito da consideração dos conteúdos, dos métodos e das práticas (material), percebe-se que mesmo não havendo uma orientação muito específica sobre essas questões na empresa, os formadores estão bastante conscientes de que precisam atingir os resultados propostos nos treinamentos, pois procuram prepará-los e adequá-los da

melhor forma possível à realidade e compreensão de todos os colaboradores. Considerando essas afirmações pode-se concluir que a categoria (6) vem sendo contemplada diante da organização e planejamento dos programas, mesmo que esse planejamento não indique de forma explícita os aspectos direcionados à aprendizagem organizacional. Entre os critérios considerados para execução dos programas formativos, apareceram os seguintes: 1) em relação ao conteúdo: adequado à realidade; de fácil compreensão; há a inserção dos valores da empresa: transparência, comprometimento e respeito mútuo entre as pessoas; uso de referências fiéis às exigências das normas e legislação; consulta aos gestores de área para que sejam feitas adequações; 2) em relação às metodologias: é feita a relação de conteúdo teórico e prático; a linguagem é adequada a todos; os treinamentos são atrativos; há a conscientização, em relação aos materiais, pois são usados slides, polígrafos, o material é bem divulgado e repassado a todos.

Diante de tudo o que foi exposto pelos quatro formadores, sugere-se que a empresa continue se desenvolvendo nesse sentido, sempre procurando adequar os materiais, métodos e os conteúdos dos treinamentos, à realidade dos colaboradores, considerando também o uso de técnicas e metodologias que facilitem a compreensão de todos e que estejam relacionados diretamente às práticas a que se referem os treinamentos. Sugere-se que a empresa proporcione aos formadores programas formativos para que possam se atualizar e receber conhecimentos e informações necessárias sobre as técnicas, conteúdos e procedimentos que são adequados a cada programa formativo. Este quesito é considerado de fundamental importância pois, pelas características que possui, a empresa demanda uma quantidade grande de programas de treinamento e também de desenvolvimento de pessoas.

#### **4.3.2 Conclusão das análises das entrevistas com os quatro formadores**

Conclui-se através das análises das respostas dos quatro formadores, que a empresa vem colhendo como resposta das equipes, a integração entre colaboradores, setores e entre toda a organização. O trabalho em grupo também vem sendo desenvolvido, através da cooperação e de momentos como a certificação GMP + B2 e GMP + B3 e SIPAT. Os formadores concordam que há uma maior integração entre todos e que todos participam ativamente desses processos. Segundo um dos formadores, houveram mudanças culturais que se processaram durante os processos de certificação GMP + B2 e GMP + B3, em relação à

integração de todos, cooperação e trabalho em grupo. Nesse sentido as categorias (1) trabalho em grupo e em rede e (2) integração de conhecimentos em âmbito individual, organizacional e interorganizacional foram contempladas. A categoria (8) pensamento sistêmico também aparece nas respostas quando os formadores afirmam que as pessoas estão conscientes de seu papel diante do todo. As categorias (3) aprender a aprender e (7) reflexividade sobre seu próprio aprendizado (metacognição) também aparecem quando os formadores afirmam que os colaboradores estão mais conscientes também sobre a necessidade de seu crescimento e aprimoramento, que estão buscando qualificar-se para quando as vagas novas chegam.

Em relação à comunicação dos norteadores estratégicos (questão 2) percebe-se que a empresa vem buscando contemplar esse item de várias formas, conforme o já citado e explanado nas entrevistas. Seria interessante que a empresa promovesse o reforço dos norteadores estratégicos. Os momentos iniciais dos programas formativos parecem adequados, entretanto, é necessário que sejam feitos estudos para que esse trabalho possa ser desenvolvido nos momentos e programas em que ficar adequado. Esses momentos de reforço podem ser desenvolvidos também com periodicidade trimestral, por exemplo, mas como já explanado, este item deve ficar a critério da área de Recursos Humanos da empresa. Os formadores consideram o boletim eletrônico BS BIOS Informa como um excelente meio de comunicação e de fortalecimento do conhecimento a respeito dos norteadores estratégicos da empresa. Entretanto, ainda não é feito um acompanhamento em relação ao acesso efetivo desta ferramenta, o que poderia proporcionar uma análise mais segura a respeito dos percentuais de acesso, atestando sua eficácia. Existem ferramentas como o boletim eletrônico BS BIOS Informa que podem proporcionar o desenvolvimento de várias categorias ao mesmo tempo. Nesse caso, considera-se que além de atender à categoria (8) pensamento sistêmico, o jornal BS BIOS Informa atende também às categorias (1) trabalho em grupo e em rede e (2) integração de conhecimentos em âmbito individual, organizacional e interorganizacional.

O item comunicação presente na questão 3, que referia-se a que condições a empresa oferece para que os setores se comuniquem entre si e para que os colaboradores se comuniquem e interajam, compartilhando conhecimentos, que referia-se às categorias (1) e (2), foi contemplado através da comunicação e integração que é favorecida pelo projeto Sinergia, pela SIPAT e pelo momento Café com o Presidente, sendo que o Café com o Presidente também contempla a categoria (8) pensamento sistêmico. Os formadores consideram esses três momentos como significativos e muito importantes diante do desenvolvimento da comunicação e integração dos colaboradores. Segundo os formadores a

comunicação entre os setores é estimulada e esse é um processo que deve fazer parte da cultura da empresa, pois esta quer que as pessoas interajam e se comuniquem, sem restrições.

Em relação à questão referente ao acompanhamento externo das informações, realizado pela empresa, que visava contemplar a categoria (2) integração de conhecimentos em âmbito individual, organizacional e interorganizacional, os formadores afirmaram que a empresa está sempre buscando as melhores práticas e que o boletim eletrônico BS BIOS Informa é um veículo de comunicação atualizado onde são repassadas também as informações sobre tudo o que acontece na empresa, incluindo-se as informações sobre negócios e mercado externo. A presença de um profissional que trabalha na área estratégica coletando informações sobre o mercado, que são repassadas aos gestores em reuniões mensais também foi ressaltada. O momento Café com o Presidente também foi citado, como um momento onde esta atualização da empresa em relação à sua atuação no mercado, é repassada a todos. Nesse sentido considera-se que a categoria (2) foi contemplada e que as informações de nível externo, estratégicas, que contribuem também para a formação do pensamento sistêmico (categoria 8), são repassadas e socializadas com os colaboradores. Novamente o Café com o Presidente aparece como um exemplo ação que contempla várias categorias.

No que se refere à participação dos colaboradores nos processos de mudanças, considera-se que a empresa vem proporcionando momentos em que essa participação é estimulada, como: a certificação GMP + B2, GMP + B3; a tomada de decisões em consenso, tanto nas reuniões entre equipes e gestores, quanto nas avaliações dos colaboradores; pesquisa de clima organizacional que constitui-se de um momento muito rico no que se refere à participação e coleta de opiniões, sendo que, a empresa através do projeto do selo que é colocado para identificar as ações que estão sendo realizadas diante das sugestões dos colaboradores, vem demonstrando que realmente valoriza as opiniões de todos e procura adaptar-se às necessidades identificadas pelos colaboradores, esse ponto é considerado muito positivo. Existe uma lacuna que não será investigada mais a fundo nesta pesquisa, devido às delimitações estabelecidas e à escassez do tempo, que refere-se a um programa muito significativo que já vem sendo desenvolvido com os colaboradores, onde estes trazem notícias, novidades e sugestões para a empresa diante do que visualizam que vem ocorrendo no mercado. Esta é uma ação muito importante e segundo o formador, vem sendo muito eficaz, pois todos sentem-se valorizados e atuantes diante dos processos de melhorias e possíveis mudanças que venham a ser implementadas. Considera-se que diante de todas as ações da empresa para acompanhar e transmitir aos colaboradores as informações do

mercado, a categoria (2) integração de conhecimentos em âmbito individual, organizacional e interorganizacional foi contemplada novamente.

Sobre as competências exigidas na contratação e que são permanentemente desenvolvidas pela empresa, os formadores não foram homogêneos nas respostas, entretanto, como já citado no item 4.3.1 referente às análises das respostas dos quatro formadores diante das questões propostas, as características citadas pelos formadores permitem que se delineie um perfil desejado em relação à contratação de colaboradores. As competências exigidas na hora da contratação poderiam ser informadas e repassadas aos formadores em reuniões específicas para aprofundamentos relativos à formação de pessoas. Foram citadas as quatro competências essenciais da empresa e a existência do diário de competências, entretanto, não foram todos os formadores que citaram essas ferramentas. Novamente é interessante observar que essas são informações que deveriam ser socializadas e constantemente aprofundadas com todos os formadores. O projeto Sinergia apareceu como um indicativo salientado pelos formadores em relação ao desenvolvimento de competências comportamentais e contribuiu para o desenvolvimento de praticamente todas as categorias, com a exceção da categoria (8) pensamento sistêmico. Diante das características citadas pelos formadores que são valorizadas desde o momento da contratação, sobressaíram-se as categorias (1) trabalho em grupo e em rede, (2) integração de conhecimentos em âmbito individual, organizacional e interorganizacional e (3) aprender a aprender. Em uma empresa orientada para o aprendizado organizacional, considera-se que o número de categorias essenciais definido nesta pesquisa, que deveriam aparecer neste requisito poderia ser maior, principalmente no que se refere aos requisitos exigidos na hora da contratação.

Em relação à verificação das necessidades de treinamento e desenvolvimento junto aos setores, os formadores afirmaram que é feito um controle individual, que um formador chamou de *feedback* e outro de PDI, onde são mapeadas as necessidades individuais e são sugeridas práticas e atividades para que o colaborador possa aprimorá-las. Outro formador argumentou que é feito um acompanhamento anual através de comunicações com os gestores de cada área, para que apontem as necessidades de treinamento e desenvolvimento para o ano subsequente. Devido à integração de conhecimentos e à troca de informações que é realizada nestes processos, considera-se que as categorias (1) trabalho em grupo e em rede e (2) integração de conhecimentos em âmbito individual, organizacional e interorganizacional foram contempladas, além da categoria (6) a prática deve adequar-se ao que se tem de aprender, devido às adequações que são feitas nos programas individuais que são específicos para cada colaborador.

Sobre a produção de mudanças duradouras (categoria 4) e em relação à transferência do aprendido para novas situações (categoria 5), os formadores afirmaram que podem sim, verificar mudanças de comportamento após o desenvolvimento dos programas. O programa Sinergia é visto como um dos principais responsáveis pelas mudanças de comportamento nos colaboradores. A empresa preocupa-se com a qualidade dos programas e com a retenção do aprendizado, pois realiza várias avaliações após a aplicação dos programas formativos, como a avaliação de reação que visa identificar a opinião dos colaboradores em relação às técnicas e práticas adotadas nos programas, com vistas a aprimorá-los constantemente. A avaliação de aprendizagem também é muito importante, tanto quando o momento de correção e revisão das atividades de forma conjunta com o instrutor, para aqueles que não atingiram os resultados esperados. A avaliação de eficácia também constitui-se uma ferramenta muito importante, pois é realizada através do contato com os gestores da área para saber sobre o desempenho dos colaboradores. Esta avaliação proporciona a verificação da transferência do aprendido para novas situações (categoria 5). As avaliações de eficácia realizadas antes e após a aplicação dos programas também são assertivas, pois permitem a comparação entre as expectativas dos colaboradores e o que foi desenvolvido nos programas.

A questão 9 tratava da perspectiva metacognitiva, pois buscava identificar se os formadores consideram que os programas de formação desenvolvidos pela empresa propiciam condições para que os colaboradores reflitam sobre suas práticas e o próprio aprendizado (categoria 7). Ficou claro nas repostas dos formadores que a empresa vem proporcionando essa reflexividade através de várias práticas, o PDI (Plano de Desenvolvimento Individual), é um exemplo de uma prática que de forma individualizada proporciona aos colaboradores refletirem sobre seu desempenho, localizando sua posição atual em relação ao que a empresa espera deles e em relação às suas expectativas pessoais de crescimento, bem como, lhes proporciona decidir em consenso com o gestor, quais serão as práticas adotadas para a melhoria de seu desempenho.

No que se refere à questão 10, que tratava sobre os critérios que orientam a seleção dos conteúdos, a definição das metodologias e as formas de exposição do material utilizado nos programas formativos (categoria 6), foi constatado que as avaliações realizadas pela empresa, principalmente a avaliação de reação, possibilita que sejam feitas adequações em relação aos materiais, conteúdo e metodologias utilizados nos programas. Nas respostas dos formadores também apareceu a preocupação que eles têm em relação ao entendimento daquilo que está sendo apresentado, para isso, utilizam-se de vários critérios citados no item

4.3.1 que se refere às análises das respostas dos quatro formadores diante das questões propostas.



## Considerações finais

Após o desenvolvimento das etapas anteriores que proporcionaram a elaboração da fundamentação teórica e revisão bibliográfica do tema; a definição dos procedimentos metodológicos; o conhecimento da empresa com ênfase aos programas formativos, perfil dos formadores e documentação que embasa o desenvolvimento dos programas e a realização das entrevistas com os quatro formadores, foram realizadas as análises específicas a cada item no intuito de verificar a presença das oito categorias definidas como essenciais nessa pesquisa, a serem desenvolvidas pelas empresas que buscam orientar-se em direção a processos de aprendizagem organizacional, a saber: 1) trabalho em grupo e em rede; 2) integração de conhecimentos em âmbito individual, organizacional e interorganizacional; 3) aprender a aprender; 4) o aprendizado deve produzir mudanças duradouras; 5) mudanças duradouras que possam ser transferidas para novas situações; 6) a prática deve adequar-se ao que se tem de aprender; 7) reflexividade sobre seu próprio aprendizado (metacognição); 8) pensamento sistêmico.

O problema de pesquisa apresentado no item 1.1 referente à construção da problemática visava responder à seguinte questão: De que maneira os processos formativos implementados na empresa estudada contribuem, potencialmente, para o desenvolvimento da aprendizagem organizacional? Havia também uma segunda questão subjacente a esta: A empresa investigada caracteriza-se como orientada para o conceito de organizações de aprendizagem ou orienta-se na busca do desenvolvimento de processos de aprendizagem organizacional?

Na busca de responder a estas questões e a possíveis questionamentos que ainda pudessem surgir no decorrer da pesquisa, foram delimitados os objetivos geral e específicos, aqui reproduzidos:

**Objetivo geral:** Analisar se os processos formativos realizados na empresa estudada contribuem, potencialmente, para o desenvolvimento da aprendizagem organizacional.

**Objetivos específicos:** 1) conhecer a empresa e os programas formativos que desenvolve atualmente; 2) identificar quem são os formadores responsáveis pelos programas e como ocorre o processo de definição desses programas na organização; 3) cotejar os princípios que caracterizam a aprendizagem humana e a aprendizagem organizacional, buscando suas convergências; 4) verificar de que maneira os programas formativos aplicados atualmente podem contribuir para a aprendizagem organizacional.

Com base nestas definições, foi desenvolvido o capítulo 3, que trata da caracterização da empresa foco do estudo, com o intuito de atender integralmente ao objetivo específico 1 e parcialmente ao objetivo específico 2, que se refere à identificação dos formadores e de como ocorre o processo de definição desses programas na organização. O perfil dos formadores foi apresentado no capítulo 3, entretanto, o objetivo específico 2 ainda demandava a realização das entrevistas com os formadores.

Na busca de atender ao objetivo específico 3, foi desenvolvido o capítulo 2 que proporcionou a realização da fundamentação teórica e da revisão bibliográfica do tema, onde foram elencadas oito categorias que correspondem às convergências dos indicativos encontrados no estudo dos autores das áreas da administração e educação, em relação aos requisitos necessários para as empresas que desejam desenvolver-se orientadas para o aprendizado organizacional.

No intuito de atender ao objetivo específico 4, que buscava “verificar de que maneira os programas formativos aplicados atualmente podem contribuir para a aprendizagem organizacional”, foi desenvolvido o capítulo 4, que contemplou as análises em relação à observação direta dos programas; a análise documental, considerando as três ferramentas de apoio aos programas formativos: *site* da empresa, boletim eletrônico BS BIOS Informa e pesquisa de Clima Organizacional; entrevista com os quatro formadores responsáveis pela definição, acompanhamento e aplicação dos programas formativos, de modo a aproximar os dados coletados em cada item às oito categorias essenciais definidas na pesquisa.

Diante do exposto, serão apresentadas as conclusões mais significativas obtidas através dos processos de pesquisa, coleta e análise de dados, no intuito de contemplar o objetivo geral da pesquisa e responder às questões central e subjacente da problemática.

Em relação à observação dos programas formativos, considera-se que de várias formas eles vêm sendo desenvolvidos em direção a processos orientados para a aprendizagem organizacional. Isso é percebido através da identificação das categorias (4) o aprendizado deve produzir mudanças duradouras, pois há a preocupação em desenvolver os programas relacionando a teoria com a prática, utilizando exemplos trazidos pelos colaboradores e os materiais, metodologias e conteúdo são preparados com o objetivo de que todos possam compreendê-los, esta é uma preocupação que existe na aplicação dos programas formativos. Desta forma é contemplada também a categoria (6) a prática deve adequar-se ao que se tem de aprender. Os formadores afirmaram, nas entrevistas, que já visualizam as mudanças que vêm ocorrendo após a aplicação dos programas, apontando que os colaboradores estão mais integrados, cooperativos e mais conscientes da importância de buscarem maior aprendizado e

crescimento, dessa forma a categoria (7) reflexividade sobre seu próprio aprendizado (metacognição), também é contemplada. As avaliações que são realizadas antes e depois da aplicação dos programas permitem verificar quais eram as expectativas dos colaboradores, se essas expectativas foram atendidas e qual foi o nível de aprendizado e apropriação das informações explanadas.

Em relação à categoria (5) mudanças duradouras que possam ser transferidas para novas situações, percebe-se que, apesar de não ter sido contemplada na observação dos programas, o que é justificável devido às suas especificidades, foi identificada diante das entrevistas com os formadores, que afirmaram que as mudanças após a realização dos programas já são percebidas e que os colaboradores opinam sobre novas formas de realização do seu trabalho. É importante lembrar que as categorias (4), (5) e (6) constituem-se do conjunto de três categorias apontadas por Pozo (2002), como fundamentais para a boa aprendizagem.

O trabalho em grupo e em rede (categoria 1) e a integração dos conhecimentos em âmbito individual, organizacional e interorganizacional (categoria 2) também apareceram na observação direta dos programas, pois essas categorias foram visualizadas através da integração que foi promovida em vários momentos e das atividades realizadas que fortalecem o sentimento de pertença a um grupo, facilitando o desenvolvimento deste tipo de trabalho quando necessário. A categoria (3) aprender a aprender, também foi contemplada pois em vários momentos os colaboradores foram incentivados a buscar o autoconhecimento e o autodesenvolvimento. Em uma palestra específica os colaboradores foram convidados a refletir sobre sua posição atual e a apresentar como se veem diante desse patamar e em relação ao que esperam para o futuro. A categoria (8) pensamento sistêmico, foi identificada em apenas um programa e considera-se que é interessante que a empresa busque desenvolvê-la em todos os programas formativos.

O programa Sinergia foi contemplado com a presença de todas as categorias, com exceção à categoria (8) pensamento sistêmico.

Sugere-se que as categorias (3) aprender a aprender, (7) reflexividade sobre seu próprio aprendizado (metacognição) e (8) pensamento sistêmico sejam desenvolvidas em todos os programas formativos, respeitando-se as especificidades de cada programa e que a empresa elabore um planejamento específico que vise a contemplar essas categorias de forma mais incisiva nos programas.

A realização das entrevistas com os quatro formadores permitiu um contato próximo com esses profissionais que são os responsáveis diretos pelo planejamento, desenvolvimento e

aplicação dos programas formativos e permitiu que se chegasse a algumas conclusões. Muitas metodologias identificadas na observação dos programas foram justificadas nas entrevistas. Considera-se que a observação dos programas constitui-se de um recorte realizado para que a pesquisa pudesse ser delimitada, mas que as entrevistas realizadas com os formadores conferem um nível de profundidade maior em relação às intencionalidades diante da organização e planejamento dos programas.

Quanto às questões realizadas, os formadores afirmam que vem sendo obtido um retorno muito positivo em relação às categorias (1) trabalho em grupo e em rede e (2) integração de conhecimentos em âmbito individual, organizacional e interorganizacional e que os programas de certificação GMP + B2 e GMP + B3 facilitaram muito esse processo, juntamente com as atividades desenvolvidas na Semana Interna de Prevenção de Acidentes (SIPAT) e o projeto Sinergia. Em relação à comunicação dos norteadores estratégicos, a empresa já vem buscando várias formas de comunicá-los, entretanto seria interessante que estabelecesse momentos de reforço dessas comunicações, conforme o que já foi explicitado no item 4.3.2- Conclusão das análises das entrevistas com os quatro formadores. O momento Café com o Presidente é citado de forma significativa pelos formadores, o que permite que se identifique a categoria (8) pensamento sistêmico. Em relação a questão 4 que visava identificar como a empresa acompanha as mudanças que ocorrem no ambiente externo, verificou-se que a empresa faz um bom acompanhamento do mercado, através de um profissional especializado e que as informações trazidas por este profissional são socializadas no comitê estratégico e também com os colaboradores através do boletim eletrônico BS BIOS Informa e do momento Café com o Presidente, nesse sentido as categorias (2) integração de conhecimentos em âmbito individual, organizacional e interorganizacional e (8) pensamento sistêmico foram novamente contempladas. A verificação das necessidades de treinamento e desenvolvimento junto aos setores vem ocorrendo constantemente devido aos contatos que são feitos com os gestores de área, ao planejamento anual de treinamentos, à coleta de sugestões diante do PDI e da pesquisa de Clima Organizacional. Considera-se que a empresa já vem se desenvolvendo bem nesse sentido, pois foram contempladas neste item as categorias (1), (2) e (6). Sobre a categoria (4) produção de mudanças duradouras e (5) mudanças duradouras que possam ser transferidas para novas situações, considera-se que a empresa vem procurando desenvolver mudanças duradouras pela forma como acompanha os programas formativos, pelas avaliações que realiza diante da aplicação dos programas e do contato com os gestores, além do cuidado que tem com a preparação dos programas, nesse sentido a categoria (6) A prática deve adequar-se ao que se deve aprender, é contemplada

também. A transferência do aprendizado também é acompanhada após a realização dos programas pelos gestores de área, bem como é visualizada através das avaliações realizadas após a aplicação dos programas: avaliação de retenção, de aprendizado e de consenso. Verifica-se que a empresa vem se desenvolvendo bem neste sentido, pois tem fornecido também condições para que os colaboradores sugiram novas formas de realizar o seu trabalho. A perspectiva cognitiva (categoria 7) também é privilegiada em vários momentos.

Após a realização das entrevistas foram confirmadas muitas observações que vão ao encontro do resultado visualizado nos programas e da análise documental. Os formadores estão conscientes de sua importância diante do desenvolvimento de programas adequados e vêm desenvolvendo-os em busca do aprendizado em muitos momentos.

Sobre o grau de participação dos colaboradores diante dos processos de mudança que ocorrem na empresa, verificou-se que a empresa procura incluí-los de várias formas nesses processos, seja através dos momentos avaliativos, da pesquisa de clima organizacional, das reuniões entre equipes e os gestores e do momento Café com o Presidente. Face a todas essas considerações, visualiza-se que a categoria (2) foi contemplada, bem como a categoria (5) no que se refere à sugestões de novas formas de realização do seu trabalho. Sobre as competências que a empresa exige no momento da contratação e busca desenvolver permanentemente nos colaboradores, foram contempladas as categorias (1) trabalho em grupo e em rede; (2) integração de conhecimentos em âmbito individual, organizacional e interorganizacional e (3) aprender a aprender. Considera-se que o número de categorias presentes desde o momento da contratação poderia ser maior. Em relação às competências que a empresa busca desenvolver permanentemente, se destacam as quatro competências essenciais, o programa Sinergia que busca desenvolver um conjunto de competências e o Plano de Desenvolvimento Individual (PDI). A empresa já se desenvolve bem neste sentido, mas sugere-se que o diário de competências e as competências essenciais sejam socializados e internalizados por todos os formadores. A empresa poderia organizar momentos formativos específicos para os formadores, no intuito de que venham a conhecer as ferramentas citadas e para que estejam sempre atualizados em relação ao que está sendo desenvolvido. Dessa forma os formadores sentem-se mais motivados e reconhecidos pela empresa e têm a oportunidade de realizar um *feedback* em conjunto sobre as ações desenvolvidas até então.

A análise realizada nos documentos internos que tratam das definições estratégicas dos programas formativos, revelou que a empresa preocupa-se com o desenvolvimento das pessoas, disponibilizando meios de aprimorar suas habilidades e competências através das avaliações de reação, de aprendizagem, de eficácia, do Plano de Desenvolvimento Individual

(PDI), da avaliação de consenso e da avaliação de revisão do PDI. Com esse conjunto de movimentos avaliativos, os colaboradores são avaliados em relação à retenção da aprendizagem, à percepção das condições gerais imediatamente após a realização dos treinamentos e em relação à mudança de comportamentos verificando-se, assim, a efetivação da categoria 4, mudanças duradouras. Essa categoria também é contemplada nos treinamentos específicos da área de segurança e da área de qualidade, devido a ênfase que é dada às novas práticas e mudanças de atitudes que são fundamentais para o bom desenvolvimento da empresa como um todo. A análise documental revelou também a presença da categoria (5) mudanças duradouras que possam ser transferidas para novas situações e da categoria (6) a prática deve adequar-se ao que se tem de aprender, pois os colaboradores também são convidados a opinar sobre os recursos, procedimentos e metodologias utilizados nos programas, no intuito de que sejam constantemente aprimorados, dessa forma podem sugerir novas formas de realização das atividades e podem atestar a eficácia dos recursos, métodos e conteúdos aplicados.

Foram identificados também, na análise documental, o incentivo para o aprendizado e para o autodesenvolvimento (categoria 3- aprender a aprender), pois através da realização do PDI, o colaborador é avaliado individualmente e estimulado a buscar a melhoria do seu desempenho através de sugestão de práticas em consenso com o avaliador. Essa metodologia de avaliação também favorece a efetivação da categoria (7) reflexividade sobre seu próprio aprendizado (metacognição), à medida que os colaboradores são chamados a criar a consciência sobre sua posição atual diante do desenvolvimento profissional e podem compreender o que ainda precisam aprender para atender às necessidades da empresa.

As categorias (1) trabalho em grupo e em rede e (2) integração de conhecimentos em âmbito individual, organizacional e interorganizacional foram identificadas na análise dos documentos internos, pois estes trazem a afirmação de que os treinamentos em documentos do sistema de gestão são realizados em consenso, por exemplo, quando as duas equipes (setor que emite a nota e setor que a recebe se reúnem com o objetivo de melhorar a participação e o entendimento das partes envolvidas). Também foram identificados treinamentos que são realizados em grupo, como os treinamentos para a área de segurança do trabalho. É interessante que a empresa mantenha esse programa, procurando, na medida do possível, oferecê-lo a mais turmas possibilitando o acesso a um número maior de colaboradores. Em relação à análise documental realizada, considera-se que a empresa já demonstra a intencionalidade de que os programas proporcionem o aprendizado efetivo dos colaboradores,

devido às avaliações e controles dos processos que se apresentam, para que melhorias constantes sejam obtidas.

Em relação ao programa Sinergia, ressalta-se que se constitui de módulos de desenvolvimento diferenciados, que abordam várias competências comportamentais, no intuito de desenvolvê-las na postura de seus colaboradores. Este programa contempla todas as categorias dentre as oito consideradas essenciais definidas nessa pesquisa, com exceção da categoria (8) pensamento sistêmico. Nesse sentido considera-se que seria muito interessante se a categoria (8) pudesse ser contemplada nesse programa, mas esta é uma análise que caberá aos formadores da empresa, mediante as particularidades do programa, pois, este ajuste pode ser feito se for adequado à organização dos módulos, sem que lhes ofereça prejuízos nesse sentido. Seria muito interessante também que a empresa conseguisse oferecer esse programa a mais turmas, além disso, as competências desenvolvidas pelos módulos que já foram assistidos pelos colaboradores, podem ser aprimoradas e aprofundadas em novos módulos, isso possibilitaria um aprendizado ainda maior em relação a todas as competências que se busca desenvolver através do programa. É preciso que para isso se colete a sugestão dos colaboradores para que os módulos avançados possam contemplar pontos que os grupos consideraram fundamentais para o seu crescimento e desenvolvimento.

Diante do exposto considera-se que, caso a empresa queira aprimorar seu programas formativos no sentido de aproximá-los cada vez mais da aprendizagem organizacional, contribuindo para o desenvolvimento da aprendizagem em toda a empresa, um estudo mais minucioso seja realizado para que a presença das oito categorias essenciais possa ser verificada desde a concepção dos documentos relativos às estratégias para o treinamento e desenvolvimento de pessoas, até às práticas realizadas nos programas.

As características do perfil exigido pela empresa para os formadores que são formação/ação, perfil criativo, comunicação, autodesenvolvimento, proatividade, relacionamento, multiplicador/educador, visão sistêmica e trabalho em equipe vêm ao encontro diretamente de várias categorias, dentre as oito definidas como essenciais nesta pesquisa. Percebe-se a presença das categorias (1) trabalho em grupo e em rede, pois pressupõe-se que os formadores devem ter capacidade de aplicar, organizar, e ministrar os programas formativos; (2) integração de conhecimentos em âmbito individual, grupal e interorganizacional, através das características comunicação, proatividade, relacionamento, multiplicador/educador; (3) aprender a aprender, através das características autodesenvolvimento e proatividade e (4) o aprendizado deve produzir mudanças duradouras, através da característica multiplicador/educador, pois pressupõe-se que os formadores devem

utilizar-se de técnicas e metodologias que promovam o aprendizado efetivo, duradouro. A empresa utiliza a terminologia multiplicador/educador para designar a habilidade que os formadores devem ter sendo multiplicadores dos processos formativos, conduzindo-os de forma orientada, ao mesmo tempo, à educação voltada para os valores da empresa e para a postura profissional esperada dos colaboradores, bem como, para promover mudanças de comportamento necessárias diante das avaliações e acompanhamentos realizados.

Esta análise possibilita que se conclua que a empresa exige que várias características fundamentais à aprendizagem organizacional estejam presentes no perfil dos formadores, o que é extremamente significativo e relevante para as empresas que desejam desenvolver-se em relação a processos orientados para a aprendizagem organizacional pois, para que os formadores desenvolvam tais características nos colaboradores, espera-se que eles mesmos as possuam em seu perfil. Se a empresa desejar se aprofundar em conhecimentos e técnicas direcionadas ao desenvolvimento da aprendizagem organizacional, é importante que inclua em seu planejamento ações direcionadas aos dirigentes da empresa, pois é fundamental que eles estejam direcionados para a implementação dos processos e conscientes da importância de sua participação para que a aprendizagem organizacional se desenvolva de forma efetiva em toda a empresa.

Na ferramenta de apoio *site* da empresa, foi verificada a presença da categoria (2) integração de conhecimentos em âmbito individual, organizacional e interorganizacional e da categoria (8) pensamento sistêmico, devido à amplitude das informações disponibilizadas, pois a empresa disponibiliza no *site* informações que tratam de suas definições internas, como os norteadores estratégicos, produtos, serviços, negócios, etc, que contribuem para a construção do pensamento sistêmico e para a integração de conhecimentos em âmbito individual, organizacional e também interorganizacional. Considera-se que o *site* da empresa é um importante veículo de comunicação, que contribui para que os colaboradores encontrem informações que venham ao encontro das demais informações compartilhadas pelos líderes e gestores, no desenvolvimento das suas atividades cotidianas. A ferramenta de apoio aos programas formativos *site* da empresa, é um veículo de comunicação que pode ser motivador para os colaboradores na busca de novos conhecimentos, à medida que venha a enaltecer a importância da participação de todos diante das conquistas e novos negócios que a empresa desenvolve. Nesse sentido, considera-se que possa vir a contemplar também a categoria (3) aprender a aprender, entretanto é importante lembrar que como esta ferramenta é aberta ao público em geral, deve-se tomar cuidado em relação às informações que são divulgadas, pois algumas são de interesse interno da empresa.



Na ferramenta de apoio boletim eletrônico BS BIOS Informa foi identificada a presença das categorias (2) integração de conhecimentos em âmbito individual, organizacional e interorganizacional; (6) a prática deve adequar-se ao que se tem de aprender e (8) pensamento sistêmico, devido à diversidade e conteúdo das informações que contempla.

A presença dessas três categorias no boletim eletrônico BS BIOS Informa, demonstra que a empresa vem buscando desenvolver um relacionamento de proximidade com os colaboradores, à medida que procura integrar conhecimentos e informações; socializar práticas; notificar sobre os programas formativos e demais atividades que possam vir a ocorrer na empresa; promover o contato através da visualização de fotografias; comunicação de encontros informais, como jantares e momentos festivos; fortalecer o pensamento sistêmico através da publicação de seus norteadores estratégicos e apresentar o panorama geral dos novos negócios e posicionamento da empresa no mercado.

Considera-se que a ferramenta boletim eletrônico BS BIOS Informa é um veículo de comunicação importante para que a empresa possa interagir com os colaboradores diante de todas as informações, situações e acontecimentos citados. Desta forma, é interessante que a empresa busque sempre aprimorá-lo, fazendo, por exemplo, um acompanhamento detalhado da efetividade dos acessos dos colaboradores em relação a esta ferramenta, para que possa dimensionar, de forma mais segura, o número de acessos e, portanto, o nível de interesse dos colaboradores. Em caso de verificação de um nível de acesso abaixo do desejado, é recomendável o desenvolvimento de programas que sejam atrelados ao incentivo do uso desta ferramenta.

A análise pesquisa de Clima Organizacional indicou que a preocupação da empresa com o desenvolvimento e aprendizado dos colaboradores ainda pode melhorar (nota 7,5), bem como que as capacitações e treinamentos oferecidos ainda não são suficientes para o bom desenvolvimento individualizado dos colaboradores (nota 6,5). A avaliação dos cursos, palestras e treinamentos oferecidos pela empresa, vêm ao encontro da questão anterior, onde os colaboradores afirmam que as capacitações e treinamentos oferecidos pela empresa ainda não são suficientes para o seu desenvolvimento, pois estes foram classificados nesta questão como “bons” (nota 7,5). O programa Sinergia alcançou nota 8,2 na avaliação dos colaboradores, sobressaindo-se diante das notas atribuídas às demais questões.

A boa avaliação do programa Sinergia pode indicar que está sendo bem conceituado devido à presença de praticamente todas as categorias definidas como essenciais para as empresas que buscam desenvolver-se orientadas para o aprendizado organizacional. Devido às limitações desta pesquisa, esta verificação não poderá ser realizada neste momento, mas

fica a indicação para que novas pesquisas verifiquem os motivos pelos quais o programa Sinergia vem sendo tão bem aceito pelos colaboradores e quais são as categorias relevantes diante desses níveis de aceitação. Como já explanado, o programa Sinergia pode ser ampliado, à medida que sejam desenvolvidos novos módulos contemplando conhecimentos mais aprofundados a respeito dos temas tratados após o encerramento da aplicação dos primeiros módulos.

A ferramenta de pesquisa de Clima Organizacional é considerada de muita importância para o desenvolvimento dos programas formativos e para o desempenho da empresa em relação à satisfação dos colaboradores. Percebe-se através da análise das quatro questões que interessavam a esta pesquisa, que excluindo-se a boa avaliação do programa Sinergia, as notas relativas aos demais cursos e programas ofertados ainda podem ser aumentadas. Em relação ao aprendizado organizacional, os colaboradores posicionaram esta avaliação na linha limítrofe entre “bom” e “excelente”, o que indica que a empresa ainda precisa dar passos na direção do ajuste dos programas formativos, para que os colaboradores percebam que o aprendizado está sendo realmente efetuado. Nesse sentido, é importante que a empresa continue aplicando as avaliações de *feedback* em relação à aplicação dos programas formativos e que procure adequá-los às sugestões e necessidades assinaladas pelos colaboradores.

Relacionando de uma forma geral todos os resultados obtidos, é possível afirmar que os programas formativos desenvolvidos na empresa têm potencialidade para que o desenvolvimento da aprendizagem organizacional possa ser efetivado e vêm contribuindo neste sentido, o que pode ser constatado de forma mais incisiva, diante da verificação do aprendizado realizado, da necessidade de adequação dos materiais, metodologias e conteúdo na organização dos programas, em busca de proporcionar o aprendizado aos colaboradores; em relação às avaliações que são feitas e coletas de *feedback* junto aos colaboradores e gestores; em relação à transferência do aprendido, pois, percebe-se que a empresa realiza esse controle através dos contatos com os gestores de área, do acompanhamento que realizam, das avaliações com os colaboradores e também através do PDI. Em relação ao pensamento sistêmico, considera-se que vem sendo fortalecido com várias ações, mas que ainda pode ser contemplado de forma mais completa sendo incluído em todos os programas formativos, entretanto, não exclui-se a orientação da empresa em relação ao aprendizado organizacional nesse sentido, devido à forma assertiva como vêm sendo desenvolvidas algumas ações como o Café do Presidente e as publicações constantes dos norteadores estratégicos, além das atualizações sobre a atual situação da empresa no mercado, sobre suas metas e desafios. As

ações desenvolvidas pela empresa conferem-lhe potencialidade para que novas ações direcionadas à aprendizagem organizacional possam ser implementadas.

A perspectiva metacognitiva é percebida diante das avaliações do PDI e reflexões realizadas nos programas formativos, tanto em programas de treinamento, quanto de desenvolvimento de pessoas, considera-se que a empresa deve continuar proporcionando esses momentos de conscientização e reflexão e, na medida do possível, ampliá-los, pois a perspectiva metacognitiva (categoria 7), está diretamente relacionada à categoria (3) aprender a aprender, à busca do aprendizado e crescimento constantes. As ferramentas de apoio aos processos formativos: *site* da empresa, boletim eletrônico BS BIOS Informa e pesquisa de Clima Organizacional, conforme já foi explanado, são ferramentas essenciais para que os programas formativos se realizem com efetividade e para que sejam comunicados os seus resultados e demais informações aos colaboradores. Estas três ferramentas têm potencial para contemplar um número maior de categorias dentre as oito essenciais para a aprendizagem organizacional delimitadas nesse trabalho. O programa GQT também constitui-se como facilitador para o desenvolvimento da aprendizagem organizacional, bem como os demais processos desenvolvidos em relação à Boas Práticas de Fabricação e certificações que já foram implementadas pela empresa. Antonello (2005), afirma que a gestão da qualidade total, quando desenvolvida nas empresas, constitui-se de um processo facilitador para que a aprendizagem organizacional se desenvolva.

A aprendizagem organizacional, atualmente, vem sendo tema de diversas pesquisas no mundo inteiro e constitui-se de um campo de estudos promissor para todos aqueles que desejam compreender e aprimorar o seu desenvolvimento nas empresas, buscando a melhoria de seu desempenho. Os programas formativos constituem o *locus* fundamental sobre o qual são aplicadas e construídas as técnicas e procedimentos que dão origem à aprendizagem organizacional, caracterizando-se, portanto, como unidades de pesquisa extremamente atrativas, que permitem que se identifique no cerne das empresas, o seu interesse e motivação para o desenvolvimento da aprendizagem. É importante considerar também que, os benefícios advindos da aplicação dos programas formativos extrapolam em muito as áreas específicas de atuação nas empresas, principalmente quando são elaborados buscando o desenvolvimento da sinergia organizacional e do pensamento sistêmico, que constituem-se ingredientes facilitadores dos processos de aprendizagem nas empresas. Quando dinamizados desta maneira, os programas formativos alcançam a atmosfera de toda a organização.

É importante ressaltar também que mesmo que uma empresa possua processos de aprendizagem organizados, no que se refere à aplicação de programas formativos, por

exemplo, de que, por si só, este fato não é suficiente para que se possa definir esta empresa como uma empresa que já se desenvolve efetivamente em relação à aprendizagem organizacional. Como vimos neste estudo e evidenciamos através do desenvolvimento das oito categorias adotadas na pesquisa, a aprendizagem organizacional é resultado de um esforço de toda a organização e deve partir da cúpula diretiva da empresa, de suas crenças, da forma como conduz os negócios e de como espera que a empresa se desenvolva mediante os mercados com os quais interage, portanto, uma das sugestões para novas pesquisas relacionadas à aprendizagem organizacional se refere à investigação das percepções dos diretores e empresários a respeito da aprendizagem organizacional e a relação dessas percepções com o atual nível de aprendizado que se estabelece nas empresas.

Em relação à pergunta subjacente desta pesquisa: *A empresa investigada caracteriza-se como orientada para o conceito de organizações de aprendizagem ou orienta-se na busca do desenvolvimento de processos de aprendizagem organizacional?* verifica-se que esta vem se desenvolvendo em direção a processos orientados para a aprendizagem organizacional, pois segundo Smith e Araújo (2001, p. 23)

A organização de aprendizagem é baseada na concentração do desenvolvimento de modelos normativos e metodologias para criar mudança, em direção a processos de aprendizagem aperfeiçoados, baseados em técnicas e métodos de mensuração, focados em resultados, e a aprendizagem organizacional concentra-se em entender a natureza e o processo de aprendizagem (e desaprendizagem) dentro das organizações.

Diante das definições dos autores, que são também apoiados por Bitencourt (2005), percebeu-se que a empresa estudada desenvolve-se no sentido de realmente entender como é mobilizada a aprendizagem. Embora não exista um planejamento claramente orientado para este fim, a empresa procura acompanhar os processos formativos, coletando as opiniões dos colaboradores, gestores e dos próprios formadores, e buscando adaptar esses processos da melhor forma possível, procurando adequar o conteúdo, as práticas e metodologias, com o intuito de um aprendizado de melhor qualidade. Pelas características da empresa, entende-se também que ela depende do desenvolvimento de processos que proporcionem aos colaboradores um alto nível de assertividade diante das atividades que desenvolvem, principalmente nos setores onde os riscos são maiores, como, por exemplo, os treinamentos para segurança e garantia de qualidade. Este é mais um motivo que reforça a importância do desenvolvimento das categorias essenciais orientadas para a aprendizagem organizacional

definidas nessa pesquisa o que requer a realização de um planejamento aprofundado nesse sentido.

Isto pode ser afirmado, considerando também as características da empresa em relação à forma rápida e ágil com que conduz seus negócios, adaptando-se constantemente às mudanças do mercado e exigindo, portanto, uma postura proativa e dinâmica dos colaboradores. Quanto maiores forem as mudanças constantes a que uma empresa está submetida, maior será o nível de conhecimentos e novas aprendizagens exigido dos colaboradores, o que confere a essas empresas a tarefa de proporcionar-lhes, programas formativos onde a aprendizagem organizacional possa ser realmente efetivada.

Encerram-se assim, as considerações finais, com o desejo de que esse trabalho possa contribuir de alguma forma para a melhoria dos processos formativos aplicados pela empresa, no que se refere ao quesito aprendizagem organizacional. Conclui-se que o objetivo geral da pesquisa foi atingido, pois foi demonstrado que os programas formativos aplicados pela empresa vêm sendo desenvolvidos de forma direcionada a várias categorias que configuram o aprendizado organizacional, entretanto, como já mencionado, as oito categorias poderiam ser desenvolvidas de forma a contemplar de maneira mais assertiva os programas formativos e recomenda-se que isso seja feito através de um planejamento específico, para que possam ser aproveitadas de maneira sinérgica, produzindo resultados significativos. A empresa possui potencial para que novos passos sejam dados em relação à aprendizagem organizacional.

Compreende-se que é muito importante que outros trabalhos de pesquisa possam ser desenvolvidos na área da aprendizagem organizacional, considerando que as evoluções tecnológicas e econômicas que vêm se processando em escala global e que afetam diretamente as esferas do mundo do trabalho, não cessarão, pois o mundo evolui, os seres humanos e as relações evoluem e dar passos para trás não nos parece uma alternativa viável. Portanto, os caminhos que levam à maximização do potencial humano, privilegiando sua satisfação e aprendizagem nos ambientes empresariais devem ser fortalecidos e favorecidos, no intuito de que as pessoas e as empresas possam colher os benefícios oriundos desses processos.

Entende-se que o ser humano deve procurar novas formas de desenvolver todo o seu potencial, adaptando-se aos constantes e novos desafios que a ele se apresentam, diante das invenções e necessidades que são constantemente criadas, pois sua importância frente aos ambientes administrativos e empresariais continua sendo indispensável. Mesmo as últimas pesquisas apresentadas por Gorbis e Findler (2013), desenvolvidas pelo Institute for the Future em colaboração com o Apollo Research Institute (ligado à University of Phoenix),

apontam que o ser humano continuará sendo o diferencial diante de todas as mudanças que ocorrerão no mundo do trabalho em um futuro próximo, pois os desafios serão renovados, porém as capacidades de decisão, de abstração, de renovação, de adaptar-se às situações diferentes, a pessoas e culturas diferentes, são capacidades e habilidades humanas, que não podem ser superadas pelo mais desenvolvido computador. Entende-se também que o ser humano é o próprio promotor das mudanças, sejam em esfera global ou local, em nível acadêmico, científico ou artístico, por trás de cada processo produtivo e evolutivo estão sempre a mão e a mente humanas.

Em relação à aprendizagem, compreende-se que apesar da criação de novas técnicas computacionais, como já citado, os seres humanos continuam necessitando das mesmas condições para o desenvolvimento de seu aprendizado e, que essas condições não podem ser esquecidas, devem ser lembradas e aprimoradas constantemente em todos os ambientes onde se deseje desenvolver a aprendizagem humana de forma efetiva. É importante que se garantam espaços e condições que proporcionem a reflexividade do ser humano, seja em ambientes educacionais, administrativos, comerciais, etc. A base das mudanças é sempre o entendimento e a compreensão, para que o aprendizado desejado possa ser efetivado.

## REFERÊNCIAS

ANTONELLO, Cláudia Simone. A metamorfose da aprendizagem organizacional: uma visão crítica. In: RUAS, Roberto; ANTONELLO, Cláudia Simone; BOFF, Luiz Henrique (Coord.). *Os novos horizontes da aprendizagem organizacional e competências*. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ANTONELLO, Cláudia Simone. O autodesenvolvimento e a perspectiva da aprendizagem organizacional. In: BITENCOURT, Claudia. *Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais*. 2 ed. Poto Alegre: Bookman, 2010.

BRANSFORD, John D; BROWN, Ann L; COCKING, Rodney, R (Orgs). *Como as pessoas aprendem: cérebro, mente, experiência e escola*. São Paulo: Editora Senac, 2007.

BITENCOURT, Cláudia Cristina. *Gestão de competências e aprendizagem nas organizações*. São Leopoldo: Unisinos, 2005.

BITENCOURT, Cláudia Cristina. *Gestão de competências e aprendizagem nas organizações*. Tese (Doutorado em Administração)- Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2001.

BOOG, Gustavo G. *O desafio da competência: como sobreviver em um mercado cada vez mais seletivo e preparar a empresa para o próximo milênio*. São Paulo: Círculo do Livro, 1991.

CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à Teoria Geral da Administração*. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas*. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CRAWFORD, Richard. *Na era do capital humano: o talento, a inteligência e o conhecimento como forças econômicas: seu impacto nas empresas e nas decisões de investimentos*. São Paulo: Atlas, 1994.

DIAS, Ana Paula Maciel. *Programas de treinamento e desenvolvimento: Contribuição para a construção de uma organização de aprendizagem*. Dissertação (Mestrado em Administração)- Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo, Minas Gerais, 2011.

ELKJAER, Bente. Em busca de uma Teoria de Aprendizagem Social. In: Smith, Mark E; Burgoyne, Jonh e Araújo, Luís (Coords.). *Aprendizagem Organizacional e Organização de Aprendizagem: Desenvolvimento na Teoria e na Prática*. São Paulo: Atlas, 2001.

FARIA, José Carlos. *Administração: Introdução ao estudo*. 2 ed. São Paulo: Pioneira, 1996.

FÁVERO, Altair Alberto; GABOARDI, Ediovani Antonio (Coords.) Apresentação de trabalhos científicos: Normas e orientações práticas. 4 Ed. Passo Fundo: Editora Universidade de Passo Fundo, 2008.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. *Aprendizagem e Inovação Organizacional*. São Paulo: Editora Atlas, 1995.

FLEURY, Maria Tereza leme; SAMPAIO, Jáder dos Reis. Uma discussão sobre cultura organizacional. In: LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina; FLEURY, Maria Tereza Leme (Coord.). *As pessoas na organização*. São Paulo: Editora Gente, 2002.

FLICK, Uwe. *Desenho da pesquisa qualitativa*. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GARVIN, David, A. *Aprendizagem em ação: Um guia para transformar sua empresa em uma learning organization*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

GIBBS, Graham. *Análise de dados qualitativos*. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GOFFEE, Rob; JONES, Gareth. Criando o melhor local de trabalho do mundo. *Harvard Business Review/Brasil*. V. 91. P. 58-89. Agosto, 2013.

GORBIS, Marina; FINDLER, Devin. As 10 novas habilidades para o trabalho. *HSM Management*. V. 98. p. 106-110. Mai/jun, 2013.

HITT, Michael A; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. *Administração Estratégica: Competitividade e Globalização*. 2 Ed. São Paulo: Learning, 2008.

HSM Management. *Dossiê Educação e Trabalho*. 2013, jan/fev, p. 72.

LEITE, João Batista Diniz; PORSSE, Melody de Campos Soares. Competição baseada em competências e aprendizagem organizacional: em busca da vantagem competitiva. In: RUAS, Roberto; ANTONELLO, Cláudia Simone; BOFF, Luiz Henrique (Coord). *Os novos horizontes da aprendizagem organizacional e competências*. Porto Alegre: Bookman, 2005.

LIPOVETSKY, Giles. *Os tempos hipermodernos*. São Paulo: Editora Barcarolla, 2004.

KOLB, David A; RUBIN Irwin M; MCINTYRE, James M. *Psicologia Organizacional: uma abordagem vivencial*. São Paulo: Atlas, 1990.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. *Administração de Marketing*. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LUDKE, Menga; ANDRÉ, Marli E. D. A. *Pesquisa em Educação: Abordagens Qualitativas*. São Paulo: EPU, 1986.

MARIOTTI, Humberto. *Organizações de Aprendizagem: Educação continuada e a empresa do futuro*. São Paulo: Atlas, 1995.

MARKERT, Werner. *Trabalho, comunicação e competência: Contribuições para a construção crítica de um conceito e para a formação do profissional transformativo*. Campinas- SP: Autores Associados, 2004.



MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. *Teoria Geral da Administração: da escola científica à competitividade em economia globalizada*. São Paulo: Atlas, 1997.

MAZZOTTI, Alda Judith Alves; GEWANDSZNAJDER, Fernando. *O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa*. 2. Ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. Ciência, técnica e arte: O desafio da pesquisa social. In: MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org.). *Pesquisa social: Teoria, método e criatividade*. Rio de Janeiro: Vozes, 1994.

NAJJAR, Eduardo R. Universidade Corporativa. In: BOOG, Gustavo, G. (Coord.). *Manual de treinamento e desenvolvimento: um guia de operações*. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2001.

NOGUEIRA, Arnaldo Mazzei. *Teoria Geral da Administração par o século XXI*. São Paulo: Ática, 2007.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. Teoria da criação do conhecimento organizacional. In: NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka (Coords.). *Criação de conhecimento na empresa: Como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. *Gestão do Conhecimento*. Porto Alegre: Bookman, 2008.

PRANGE, Christiane. Aprendizagem Organizacional: desesperadamente em busca de teorias? In: SMITH, Mark E; BURGOYNE, John; ARAÚJO, Luis (Coord.). *Aprendizagem Organizacional e Organização da Aprendizagem: Desenvolvimento na teoria e na prática*. São Paulo: Atlas, 2001.

OTRANTO, Célia Regina. *Universidades corporativas: O que são e para que servem?* Disponível em: <http://www.anped11.uerj.br/30/GT11-2852--Int.pdf> Acesso em: 18/09/2013.

POZO, Juan Ignacio. *Aprendizes e Mestres: a nova cultura da aprendizagem*. Porto Alegre: Artmed, 2002.

ROBBINS, Stephen P. *Administração: Mudanças e perspectivas*. São Paulo: Saraiva, 2000.

SALLES, Alessandra Costa. *Inovação e Aprendizagem nas organizações: Um estudo de caso em uma empresa de tecnologia*. Dissertação (Mestrado em Administração)- Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte, 2010.

SENGE, Peter M. *A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende*. 21 ed. Rio de Janeiro: BestSeller, 2006.

SENGE, Peter M. *A quinta disciplina: Arte e prática da organização que aprende*. 28. ed. Rio de Janeiro: BestSeller, 2012.

SILVA, Maria Gorete Rodrigues. Coach e papéis gerenciais. In: RUAS, Roberto; ANTONELLO, Cláudia Simone; BOFF, Luiz Henrique (Coord.). *Os novos horizontes da aprendizagem organizacional e competências*. Porto Alegre: Bookman, 2005.

SMITH, Mark E; ARAÚJO, Luís. Aprendizagem Organizacional: Oportunidades e debates atuais. In: SMITH, Mark E; BURGOYNE, John; ARAÚJO, Luis (Coord.). *Aprendizagem Organizacional e Organização da Aprendizagem: Desenvolvimento na teoria e na prática*. São Paulo: Atlas, 2001.

STATA, Ray. Aprendizagem Organizacional: A chave da inovação gerencial. In: STARKEY, Ken (Coord.). *Como as organizações aprendem: Relatos de sucesso das grandes empresas*. São Paulo: Futura, 1997.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: A pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1997.

TOURAINE, Alain. *Um novo paradigma: para compreender o mundo de hoje*. 3 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2007.

YIN, Robert K. *Estudo de caso: Planejamento e métodos*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

**CIP – Catalogação na Publicação**

---

S586p Sivinski, Silvia  
Processos formativos e sua potencial contribuição para o desenvolvimento da aprendizagem organizacional : o caso de uma indústria de biocombustíveis. / Silvia Sivinski. – 2013.  
218 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade de Passo Fundo, 2013.

Orientadora: Profª Dra. Flávia Eloisa Caimi.

1. Aprendizagem organizacional. 2. Gestão do conhecimento. 3. Educação – Desenvolvimento organizacional. I. Caimi, Flávia Eloisa, orientadora. II. Título.

CDU : 37: 658.3

---

Catalogação: Bibliotecária Fernanda Spíndola - CRB 10/2122