

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO**

**ANÁLISE DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL NAS PRÁTICAS
DE GESTÃO DA AGCO DO BRASIL**

CAROLINA BASTOS AMODEO

Porto Alegre, setembro de 2006.

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO**

**ANÁLISE DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL NAS PRÁTICAS
DE GESTÃO DA AGCO DO BRASIL**

CAROLINA BASTOS AMODEO

Trabalho de Conclusão do Curso de Pós Graduação em Gestão de Pessoas como requisito para obtenção do título de especialista em Gestão de Pessoas.

Orientador: Prof. Roberto Ruas

Porto Alegre, setembro de 2006.

A única vantagem competitiva sustentável é a
capacidade de aprender mais rápido que os
concorrentes. – Arie de Geus

RESUMO

O presente estudo trata da análise das práticas organizacionais de *benchmarking*, participação em projetos, desenvolvimento de novos produtos e planejamento estratégico da AGCO do Brasil, na planta de Canoas (RS). A pesquisa teve por objetivo a avaliação de como essas práticas podem gerar aprendizagem organizacional. Este estudo vem ao encontro do debate acerca das constantes mudanças sofridas no mundo atual e a necessidade das empresas se adaptarem e se desenvolverem nesse contexto. A análise dos resultados demonstrou que as práticas estudadas podem contribuir para gerar aprendizagem, mas que esse conhecimento precisa ser mais sistematizado e compartilhado para que possa gerar aprendizagem organizacional. Também se percebeu que existem outras práticas gerenciais que contribuem para o processo de aprendizagem. Os dados encontrados permitem a empresa refletir sobre suas práticas organizacionais de forma a oportunizar ambiente de maior aprendizado organizacional.

SUMÁRIO

| | |
|---|-----------|
| 1. INTRODUÇÃO..... | 6 |
| 2. DEFINIÇÃO DO PROBLEMA E DO TEMA | 7 |
| 2.1 A QUESTÃO DA PESQUISA..... | 7 |
| 2.2 O OBJETIVO DA PESQUISA | 7 |
| 2.2.1 Objetivo Principal..... | 7 |
| 2.2.2 Objetivos Específicos..... | 7 |
| 3. JUSTIFICATIVA DA ESCOLHA DO TEMA..... | 8 |
| 4. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA | 9 |
| 4.1 O QUE É APRENDIZAGEM? | 9 |
| 4.2 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL..... | 11 |
| 4.3 ESTILOS DE APRENDIZAGEM..... | 15 |
| 4.4 CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO..... | 15 |
| 4.5 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO..... | 18 |
| 4.6 <i>BENCHMARKING</i> | 19 |
| 5. CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO E SEU AMBIENTE..... | 21 |
| 5.1 HISTÓRICO E CARACTERIZAÇÃO DA AGCO DO BRASIL..... | 21 |
| 5.2 PRATICAS AGCO..... | 23 |
| 5.3 PRATICAS DE RECURSOS HUMANOS..... | 28 |
| 5.4 DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS..... | 30 |
| 6. MÉTODO DA PESQUISA | 32 |
| 7. ANÁLISE DOS RESULTADOS..... | 34 |
| 8. CONSIDERAÇÕES FINAIS | 41 |
| REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 44 |
| ANEXOS | 46 |

1. INTRODUÇÃO

Esse trabalho consiste na análise de algumas práticas gerenciais utilizadas na empresa AGCO do Brasil com objetivo de avaliar como essas práticas contribuem para a aprendizagem organizacional.

A decisão da escolha desse tema justifica-se por ser esta uma organização de longa história e por entender-se que, esse contexto, quando bem utilizado, pode permitir um excelente aprendizado para a organização. Além disso, a escolha foi feita também pela conveniência e facilidade de acesso a empresa – o que viabiliza uma oportunidade para a realização de estudos como este.

A bibliografia utilizada foi orientada pelos temas que cercaram a pesquisa e análise: aprendizagem, aprendizagem organizacional, estilos de aprendizagem.

Primeiramente é apresentada a questão de pesquisa e os objetivos geral e específicos e finaliza-se a introdução com a justificativa da escolha do tema.

No capítulo 4 aborda-se a revisão da literatura que embasa este estudo. E, no capítulo seguinte, a caracterização da organização a ser estudada e suas práticas. Logo após é apresentada a metodologia utilizada.

Nos capítulos 7 e 8, respectivamente, apresenta-se a análise e a conclusão desta pesquisa.

2. DEFINIÇÃO DO PROBLEMA E DO TEMA:

2.1. A questão da pesquisa

Quais práticas e procedimentos empregados na AGCO do Brasil que podem (ou geram) aprendizagem?

2.2. O objetivo da pesquisa

2.2.1. Objetivo Principal

Identificar as práticas empregadas na empresa AGCO do Brasil que podem gerar aprendizagem.

2.2.2. Objetivos Específicos

- Identificar como as práticas organizacionais e gerenciais podem desencadear processos de aprendizagem organizacional. Dentre essas práticas destacamos em nossa investigação: *benchmarking*, participação em projetos, desenvolvimento de novos produtos, planejamento estratégico, e outras que possam gerar processos de aprendizagem organizacional.
- Identificar elementos do ambiente organizacional que facilitam ou dificultam processos de aprendizagem organizacional;

3. JUSTIFICATIVA DA ESCOLHA DO TEMA

A escolha desse tema justifica-se pelo contexto da sociedade atual que impõe uma constante mudança e exige das organizações capacidade de mudar e inovar num ritmo bastante intenso, exigindo novas aprendizagens, bem como, a revisão dos conhecimentos existentes.

Nesse contexto, a aprendizagem organizacional assume uma importância cada vez maior, pois somente dessa forma é que a empresa poderá repensar sua forma de atuar e gerar novos conhecimentos para enfrentar esse ambiente de mudança.

“Compreender as formas de interação, as relações de poder no interior das organizações e sua expressão ou mascaramento através de símbolos e práticas organizacionais é fundamental para a discussão de como acontece o processo de aprendizagem na organização.” (FLEURY; FLEURY, 1995, p. 27).

Através da análise das práticas organizacionais da AGCO do Brasil, buscou-se entender como elas podem (ou geram) aprendizagem e, dessa forma, contribuir para que a empresa possa potencializar, através desse entendimento, aquelas que oportunizam maior aprendizagem organizacional.

4. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Nesse capítulo, será explorada a base conceitual que embasou o desenvolvimento desse estudo de caso. Serão apresentados temas como: Aprendizagem, Aprendizagem Organizacional, Estilos de Aprendizagem, Criação do Conhecimento, Planejamento Estratégico e Práticas AGCO.

4.1. O que é aprendizagem?

“Aprender deriva do latim *apprendere*, que quer dizer agarrar, apoderar-se de alguma coisa. Aprendizagem é, pois, aquisição de certo saber com ajuda do outro ou por si só”.(SILVA, apud BURNHAM et all. , 2005)

“Aprendizagem é um processo de mudança, resultante de prática ou experiência anterior, que pode vir, ou não, a manifestar-se em uma mudança perceptível de comportamento”. (FLEURY; FLEURY, 1995, p. 19) Os principais modelos de aprendizagem estão fundamentados em duas correntes teóricas: o modelo behaviorista e o modelo cognitivo. O modelo behaviorista tem como foco principal o comportamento, que é observável e mensurável; o modelo cognitivo é mais abrangente que o behaviorista, leva em consideração as crenças e percepções dos indivíduos que influenciam no processo de aprendizagem.

Segundo Swieringa e Wierdsma (1995), aprender é mudar o comportamento, isto é, é mudar para alcançar uma forma de conduta que conduza melhor às metas de quem aprende. O indivíduo que possui um maior grau de autoconhecimento terá um maior potencial de aprendizagem. Podemos distinguir três níveis de autoconhecimento: conhecimento do que se pode fazer; conhecimento do que se sabe, do que se entende; e conhecimento de quem somos e desejamos ser.

Esses autores dividem aprendizagem em três tipos:

- Aprendizagem Informal: consiste em aprender por imitação, é a primeira forma de aprendizagem e depende de outras pessoas que são os modelos de aprendizagem.
- Aprendizagem Formal: ocorre através de recompensas e castigos. Também é importante o papel de outra pessoa “incentivando” ou “punindo”, conforme comportamento esperado.
- Aprendizagem Metódica: é a aprendizagem consciente, quando a pessoa está dedicada para aprender, ocorre nas salas de aula, conferências, seminários e cursos.

A aprendizagem formal e informal é definida pelos autores como inconsciente, ocorrem a partir da experiência. Embora também possam ocorrer de forma consciente.

Antonello e Ruas (2005) definem a aprendizagem informal como aquela que ocorre diariamente, na experiência do trabalho, dentro das atividades do dia-a-dia organizacional. A aprendizagem situada é um tipo de aprendizagem informal,

“Caracterizado por relação e interação interpessoal em processos sociais básicos como: 1) resolução de problemas formal e informal em grupos ou equipes; 2) cometendo-se erros; 3) refletindo-se na experiência e aplicando a aprendizagem em prática; 4) confrontando os *gaps* entre visão organizacional e realidade; 5) lidando diretamente com conflito ou diferenças no local de trabalho; 6) participando da tomada de decisão organizacional; 7) preenchendo um vácuo de lideranças; 8) aprendendo habilidades técnicas no trabalho a partir de colegas”. (ANTONELLO; RUAS, 2005, p. 5)

Os autores enfatizam que a aprendizagem informal é a busca por conhecimento, habilidade que ocorre fora dos currículos tradicionais de formação.

Esses tipos de aprendizagem estão associados às Comunidades de Práticas que são descritas como: “um grupo interdependente de pessoas com conhecimento complementar e que interagem através de (recursos e outras) relações”. (MERALI, apud ANTONELLO; RUAS, 2005, p. 6). Os membros desses grupos compartilham o sentimento de pertencer e desejo de querer aprender e trocar idéias.

Uma comunidade de prática difere-se de uma equipe, pois o motivo que liga os seus membros é um interesse comum e não a necessidade de realizar uma

tarefa. Existem três elementos que caracterizam as Comunidades de Práticas, são eles: interesse comum, prática e interação e relacionamento entre seus membros.

Uma outra forma de aprendizagem é a Aprendizagem na Ação. Raelin (apud RUAS, 2005) diz que essa forma de aprendizagem é comum aos ambientes de trabalho, nos quais as pessoas aprendem através da prática focando em problemas reais. Essa abordagem seria a forma de aprendizagem dos executivos nos tempos atuais. Ao falarmos em aprendizagem em ação, estamos, também, abordando a Aprendizagem Informal e as Comunidades de Práticas.

Kolb (1997) sustenta que aprendizagem é um processo cíclico. O autor desenvolveu um modelo chamado Aprendizagem Vivencial, no qual, para que haja aprendizado, é preciso

“Quatro tipos diferentes de habilidades: experiência concreta (EC), observação reflexiva (OR), conceituação abstrata (CA) e experimentação ativa (EA). Isto é, eles precisam ser capazes de se envolver completa, aberta e imparcialmente em novas experiências (EC), refletir sobre essas experiências (OR), criar conceitos que integrem suas observações em teorias sólidas em termos de lógica (CA), e usar essas teorias para tomar decisões e resolver problemas (EA).” (p. 322)

A exemplo da Aprendizagem na Ação, a Aprendizagem Vivencial também valoriza a experiência como elemento de consolidação da Aprendizagem.

Conforme os autores abordados, existem diversas formas de aprendizagem e essas podem ocorrer em diversos momentos e ambientes. Exploraremos um pouco mais como ocorre o processo de aprendizagem nas organizações.

4.2. Aprendizagem Organizacional

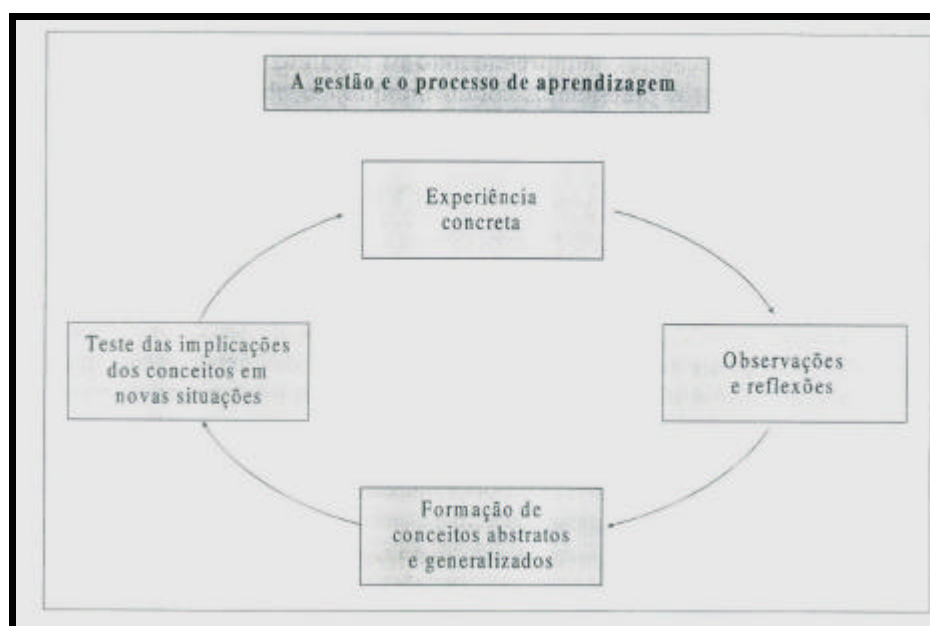
Aprendizagem organizacional é a mudança de comportamento organizacional, sendo este um processo de aprendizagem coletiva. Segundo Swieringa e Wierdsman (1995) uma organização só pode aprender a partir do aprendizado de seus membros, isto é, sem o aprendizado individual não pode haver aprendizado organizacional. Embora seja uma condição necessária para a aprendizagem organizacional, o aprendizado individual isoladamente não é suficiente. Segundo esses autores uma organização aprende não apenas quando

alguém faz melhor o trabalho, mas também quando, como resultados disso, outros membros mudam sua maneira de atuar para obter esse melhor resultado.

Ainda segundo eles, a aprendizagem organizacional ocorre em três instâncias. A primeira instância refere-se à aprendizagem que ocorre através da mudança nas regras existentes, ou Aprendizagem de Um Ciclo, que pode ser denominada de “melhoria” e não gera mudanças significativas na estratégia, na estrutura, nos valores. A Aprendizagem de Dois Ciclos gera mudanças nos *insights*, tem mais profundidade e abrangência, atingindo um número maior de pessoas. Esse tipo de aprendizagem pode ser caracterizado pela expressão “repensando a organização”. E a Aprendizagem de Três Ciclos ocorre quando são discutidos os princípios essenciais sobre os quais se fundamenta a empresa: a posição que a organização ocupa no ambiente externo, o tipo de empresa que quer ser e sua identidade atual. Swieringa e Wierdsma (1995) enfatizam que praticamente todas as organizações enfrentam esse tipo de questionamento durante sua vida, em períodos que variam de 5 a 10 anos. Essa aprendizagem pode ser caracterizada pela expressão “ruptura e desenvolvimento”.

As organizações que aprendem a aprender são aquelas que reconhecem que o aprendizado é um processo cíclico que se repete periodicamente, constituído de fazer, refletir, pensar e decidir. (SWIERINGA; WIERDSMA, 1995)

Figura 1- Modelo Aprendizagem Vivencial, segundo David Kolb



(Fonte: Ruas, 2001, p. 261)

Garvin (2002) propõe o conceito que “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*”. (p. 12)

O autor fala que a aprendizagem organizacional dentro do ambiente de negócio é motivada por uma série de fatores, entre eles:

“o aprendizado pode ser impulsionado pela curiosidade (‘Existe um modo melhor de fazer isso?’), pela circunstância (‘Eu estava visitando uma fábrica de um cliente e adivinhe o que aprendi?’) ou pela experiência diária (‘Eu tentei fazer uma modificação no meu discurso de vendas e funcionou!’). O aprendizado também pode ser impulsionado por uma crise (‘Estamos perdendo participação no mercado e dinheiro. Precisamos nos tornar uma empresa centrada no cliente, de maneira eficiente e rápida’).” (GARVIN, 1998, p. 64)

Em seu livro *Aprendizagem em Ação* (2002), Garvin comenta que é importante criar nas organizações ambientes propícios à aprendizagem, que sejam encorajadores e estimulantes. Para isso quatro condições são importantes:

- Reconhecer e aceitar as diferenças;
- Proporcionar *feedback* oportuno e imparcial;
- Buscar novas formas de pensar e novas fontes de informação;
- Aceitar os erros, enganos e ocasionais fracassos como o preço da melhoria.

Garvin (apud FLEURY; FLEURY, 1995) propõe cinco caminhos através dos quais a aprendizagem organizacional pode ocorrer, são eles:

- Resolução sistemática de problemas;
- Experimentação;
- Experiências passadas;
- Circulação de conhecimento;
- Experiências realizadas por outros.

Senge (1998) enfatiza que as organizações que aprendem são aquelas nas quais as pessoas aprimoram constantemente suas capacidades e buscam, com isso, criar o futuro que gostariam de ter, ele enfatiza que o aprendizado ocorre diariamente, ao longo do tempo. Para que as pessoas aprendam, elas têm que acreditar em algo que tenha significado pessoal para elas, para estarem engajadas no processo de aprendizagem. Sua teoria fala de cinco disciplinas que oportunizam a aprendizagem organizacional. A primeira disciplina é o domínio pessoal, através do autoconhecimento as pessoas conseguem determinar melhor o resultado desejado do seu aprendizado e criar um ambiente organizacional que propicie essa mudança. A segunda disciplina são os modelos mentais, que são idéias enraizadas que influenciam o modo das pessoas viverem e pensarem. A terceira disciplina, visão compartilhada reforça a importância de se ter uma visão comum como facilitador do aprendizado. A quarta disciplina, aprendizado em equipe propõe que o aprendizado em grupo deve ser estimulado para que a soma seja maior que os conhecimentos individuais. A quinta disciplina, pensamento sistêmico visa desenvolver uma forma de analisar e uma linguagem para descrever e compreender as forças e inter-relações que modelam o comportamento dos sistemas.

Ruas (2001) cita algumas práticas organizacionais que oportunizam aprendizagem, são elas:

- Planejamento e Planejamento Estratégico (DE GEUS, 1998)
- Solução de Problemas (GARVIN, 1993, KOLB, 1997 e ARGYRIS, 1996)
- Implantação de uma nova estratégia de gestão, como qualidade total (SENGE, 1998)
- Desenvolvimento de um projeto de novo produto (NONAKA; TAKEUCHI, 1997)
- *Benchmarking* (aprendizagem com os outros) (GARVIN, 1993)

4.3. Estilos de Aprendizagem

Cada indivíduo possui perfis diferentes e, com isso, desenvolve habilidades de aprendizado diferentes. Em suas pesquisas, Kolb (in STARKEY, 1997) definiu quatro tipos diferentes de estilos de aprendizagem: convergentes, divergentes, assimilador e acomodador.

Os convergentes aprendem mais pela conceituação abstrata e pela experimentação ativa, tendo facilidade na aplicação prática de idéias. Nos divergentes predomina a experimentação concreta e a observação reflexiva, eles são mais imaginativos, tem facilidade em criar novas idéias. O assimilador tem como habilidade de aprendizagem a conceituação abstrata e a observação reflexiva, tem maior habilidade em criar modelos teóricos e não se preocupam tanto com sua aplicação prática. O quarto estilo de aprendizagem, os acomodadores são melhores em experiência concreta e experimentação ativa, com isso, preocupam-se em realizar coisas, em por em prática planos e experimentos.

O autor também divide o aprendizado em generativo e adaptativo, sendo o primeiro aquele ligado à criação, repensar, ver de novas maneiras o mundo e o segundo refere-se a lidar com o que está a sua volta, adaptar-se ao ambiente. Ele refere que o papel do líder é imprescindível para instigar a equipe a repensar a realidade, ter visões mais abrangentes do que está a sua volta, valorizar o pensamento sistêmico favorecendo, assim, a aprendizagem. (SENGE, 1997)

4.4. Criação do Conhecimento

Nonaka e Takeuchi (1997) em seu livro a Criação do Conhecimento na empresa falam que “por criação do conhecimento na empresa entendemos a capacidade de uma empresa de criar novo conhecimento, difundi-lo na organização como um todo e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas”. (p. 1)

Os autores entendem que o conhecimento organizacional só é criado a partir dos indivíduos que compõem a organização. E que, para que isso ocorra, é preciso ter interação entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito, sendo o

conhecimento tácito aquele proporcionado a partir da experiência, subjetivo, específico ao contexto, e o conhecimento explícito, aquele objetivo, que pode ser repassado e transmitido pela linguagem formal.

“Nosso modelo dinâmico da criação do conhecimento está ancorado no pressuposto crítico de que o conhecimento humano é criado e expandido através da interação social entre o conhecimento tácito e conhecimento explícito” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 67).

Esse processo de interação social do conhecimento os autores chamam de conversão do conhecimento e definem quatro modos pelo qual o conhecimento pode ser convertido. São eles: socialização, externalização, combinação e internalização.

A socialização é quando são compartilhados conhecimentos tácitos, se aprende através da experiência, da prática, da observação do modo de fazer, nesse caso, estamos criando conhecimento compartilhado. A externalização é o processo de conversão do conhecimento tácito em explícito. Os autores falam que esse é o processo de criação do conhecimento perfeito, na medida em que pode ser “expresso na forma de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou modelos” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 71), é o conhecimento conceitual. A combinação ou conhecimento sistêmico é quando são convertidos conhecimentos explícitos, ocorre uma reconfiguração das informações criando, a partir desse processo, novos conhecimentos. E por último, a internalização que é a conversão do conhecimento explícito no tácito, é o processo de aprender fazendo, que gera um conhecimento operacional.

Para que haja criação de conhecimento na empresa, todos esses modos de interação do conhecimento tácito e explícito devem estar em ação, é o que os autores chamam de Espiral do Conhecimento. Esse processo inicia-se no nível individual e vai expandindo-se, através da conversão do conhecimento e repassando as áreas, departamentos, unidades e organizações. A organização tem como papel propiciar o contexto para que a criação do conhecimento exista e facilitar esse processo através de condições capacitadoras, que são: a intenção, autonomia, flutuação e caos criativo, redundância e variedade de requisitos.

A intenção é a aspiração da organização para alcançar suas metas; para que ocorra essa condição, é importante que a alta gestão tenha clareza da visão da

empresa e possa repassar aos funcionários. A segunda condição importante para criação do conhecimento na empresa é a autonomia, através da autonomia a empresa expande suas oportunidades, pois possibilita aos funcionários se automotivarem para criar novos conhecimentos. “Idéias originais emanam de indivíduos autônomos, difundem-se dentro da equipe, transformando-se então em idéias organizacionais.” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 85-86). A flutuação e o caos criativo estão relacionados às oportunidades de quebra no processo tradicional da empresa, em repensar a forma como as coisas vêm ocorrendo, permitindo uma reflexão que estimula a criação do conhecimento. O caos pode ocorrer em momentos de crises ou situações adversas as comumente enfrentadas pela organização ou pode ser “criado” pelos líderes, através de metas desafiadoras, esse é chamado de “caos criativo” e essa condição só é estimulante à criação do conhecimento quando existem nos membros que compõe a empresa reflexão sobre suas ações, pois, sem essa se pode levar ao “caos destrutivo”. A redundância é a quarta condição capacitadora e ocorre quando há um excesso de informações. Pode-se estimular a redundância realizando *job rotation* de funcionários. O funcionário que atua em uma atividade passa a realizar outra atividade que o estimula a entender aquela forma de trabalho, conhecer mais da empresa, adquirir mais informações que não somente aquelas necessárias ao seu trabalho e propor outros conceitos que não eram percebidos até então. A última condição é a Variedade de Requisitos, que segundo Asbhy (apud NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 94), “a diversidade interna de uma organização deve corresponder à variedade e à complexidade do ambiente para permitir que ela enfrente os desafios impostos pelo ambiente.” Essa variedade permite aos funcionários estarem preparados para enfrentarem diversas situações.

4.5. Planejamento Estratégico

Segundo Fischmann e Almeida (1991, p. 54),

“Planejamento Estratégico é uma técnica que, através da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaça dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão e, através dessa consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar riscos.”

Para Oliveira (2005), o Planejamento Estratégico é um processo gerencial na busca da otimização da relação da empresa com o seu ambiente. Ainda segundo ele,

“o planejamento estratégico é, normalmente, de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa e diz respeito tanto à formulação de objetivos quanto à seleção dos cursos de ação a serem seguidos para sua consecução, levando em conta condições externas e internas à empresa e sua evolução esperada.” (p. 48)

Nesse sentido, considerando-se a estrutura organizacional, distinguem-se três tipos de planejamento: planejamento estratégico, planejamento tácito e planejamento organizacional. Esses três tipos estão relacionados aos níveis de decisão. (OLIVEIRA, 2005)

O planejamento estratégico está ligado aos objetivos de longo prazo e as estratégias e ações que devem ser tomadas para alcançá-los que afetam a empresa como um todo. Esse tipo de planejamento de forma isolada não é suficiente para alcançar as metas da empresa, pois não existem ações mais imediatas que o operacionalizem. Por isso é importante a implantação dos outros dois tipos de planejamento, o tácito e operacional.

O planejamento tácito é desenvolvido pelos níveis intermediários da empresa e trabalha com decomposição dos objetivos, estratégias e políticas estabelecidas no planejamento estratégico, relaciona-se aos objetivos de curto prazo e com estratégias e ações que afetam somente parte da empresa.

O planejamento operacional é formulado pelos níveis inferiores da organização, com foco nas atividades do dia-a-dia da empresa. É a formalização das

metodologias de desenvolvimento e implantação estabelecidas, planos de ação ou planos operacionais. (OLIVEIRA, 2005)

4.6. *Benchmarking*

“*Benchmarking* é uma técnica que consiste em fazer comparações e procurar imitar as organizações, concorrentes ou não, do mesmo ramo de negócios ou de outros, que fazem algo de maneira particularmente bem-feita. A essência do *benchmarking* é a busca das melhores práticas da administração, como forma de ganhar vantagens competitivas.” (MAXIMIANO, 2000, p. 493)

Essa prática é muito utilizada quando a empresa tem um problema, seja de processo, produto, estrutura ou outros e seus administradores buscam em outras empresas, um exemplo melhor para servir de referência, ser imitado como forma de aperfeiçoamento.

Conforme Zairi e Leonard (1995, p.72), essa técnica pode ser dividida em quatro tipos, conforme objetivos propostos: *benchmarking* competitivo, *benchmarking* funcional, *benchmarking* interno e *benchmarking* genérico. O *benchmarking* competitivo tem como objetivo “informar às pessoas quão bem ou mal eles estão se saindo contra a concorrência direta.” O desafio desse tipo é conseguir as informações e garantir que elas sejam comparáveis. No *benchmarking* funcional, são comparadas funções específicas com empresas que sejam referências no setor ou a melhor entre empresas de mesmo porte. Essa prática é mais vantajosa, pois, como as empresas não competem diretamente, é mais fácil adquirir informações desejadas. O *benchmarking* interno é quando a realização dessa prática ocorre dentro da mesma empresa. Muito comum em empresas multinacionais, permite a realização de uma pesquisa entre as várias operações. Deve-se ter cuidado com as diferenças culturais, que muitas vezes podem distorcer informações obtidas. E “*benchmarking* genérico é similar a *benchmarking* funcional em vários aspectos, exceto pelo fato que focaliza processos de negócio multifuncionais -os processos que estão no coração dos negócios.” (ZAIRI; LEONARD, 1995, p. 75)

Para realização de um bom *benchmarking*, é importante estar atento às cinco etapas que compreendem esse processo: planejamento, análise, integração, ação e

maturidade. A etapa de planejamento consiste em definir quais são as melhores práticas a serem copiadas; a análise é a etapa de coleta das informações, estudo e interpretação dos dados da organização escolhida; na etapa de integração, é quando se define quais informações coletadas serão utilizadas para modificação nos processos ou produtos que foram comparados; na ação, é quando são implementadas as mudanças decorrentes da prática do *benchmarking*; e, na maturidade, é quando a empresa já incorporou as modificações realizadas e já realiza aprimoramento nos seus processos, servindo como base de referência para outras empresas.

5. CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO E SEU AMBIENTE

5.1. Histórico e caracterização da AGCO do Brasil

A AGCO é uma companhia norte-americana que iniciou suas atividades em 1990. Localizado em Duluth, Georgia, Estados Unidos, é um dos líderes mundiais em projeto, desenvolvimento e fabricação de equipamentos agrícolas. Responsável por 25% da produção mundial de máquinas agrícolas, presente em mais de 140 países, seu nome aparece em tratores, colheitadeiras, forrageiras, pulverizadores, perfuradores de solo e outros implementos agrícolas sob as seguintes marcas: AGCO Allis, AGCOSTAR, Black Machine, Deutz (América do Sul), Farmhand, Fendt, Gleaner, Hesston, Ideal, Landin, Massey Ferguson, Spra Coupe, Tye, White-New Idea, Willmar e Valtra.

Iniciou suas atividades no Brasil em 1996, quando adquiriu as operações do Grupo Ioschpe-Maxion. A AGCO do Brasil controla os negócios da Corporação na América do Sul e Central, exportando produtos e máquinas para a América do Norte, o Oriente Médio, a Europa, a Oceania e países do Pacífico. Possui fábricas em Canoas e Santa Rosa, no Rio Grande do Sul e em Mogi das Cruzes, São Paulo e contempla as marcas Massey Ferguson, AGCO ALLIS, Ag-Chem, Fieldstar, Auto-Guide, Soilteq, MF Industrial, Spra-Coupe e Valtra. Também possui a maior rede de concessionárias do país, com 220 lojas que garantem o melhor suporte técnico.

A empresa, comprometida em desenvolver, produzir e comercializar produtos destinados a atender as necessidades de mecanização da agroindústria no mercado interno e externo apresenta como principais diretrizes:

Missão: “Crescimento sustentável através do atendimento ao cliente, inovação, qualidade e comprometimento superiores”.

Visão: "Soluções de alta tecnologia para produtores rurais que alimentam o mundo".

Valores:**Foco no cliente**

- Criamos soluções excelentes para nossos clientes ouvindo atentamente suas necessidades e excedendo suas expectativas.

Foco na Concessionária e Distribuidores

- Percebemos que a lucratividade da concessionária é o meio para o nosso sucesso e esperamos ser o fornecedor preferido.

Dimensões Humanas

Valorizamos nossos funcionários.

- Queremos ser o empregador preferido no nosso segmento.
- Queremos desenvolver funcionários altamente motivados que sejam os mais instruídos e melhor treinados no segmento.
- Queremos ter funcionários que possam sustentar as melhorias necessárias no processo para atingir as metas Corporativas, através da contínua valorização da liderança, negócio e habilidades gerenciais dos nossos atuais e potenciais gerentes.
- Desenvolvemos as habilidades e qualificações dos funcionários.
- Queremos que nossos líderes sejam pró-ativos e indiquem a direção.
- Queremos que nossos líderes influenciem e estabeleçam as regras.
- Queremos alcançar vantagem competitiva através da agilidade, qualidade e comportamento inovador.

Número Um na Qualidade Percebida pelo Cliente

- Mais do que entregar alta qualidade em produtos e serviços, queremos ser reconhecidos por isso.

Padrões Éticos

- Agiremos de maneira ética como bons cidadãos corporativos em todas as comunidades nas quais a Companhia atua.
- Cuidamos do meio ambiente.

- Queremos proteger o meio ambiente de influências nocivas, conservar os recursos naturais e promover a consciência ambiental.

Valores da Marca

- Reconhecemos a tradição e o valor das marcas, a lealdade de nossos clientes e a identificação de nossas concessionárias e distribuidores com as marcas. A estratégia multi-marcas da AGCO mantém o valor de cada marca.

Agregar valor para o acionista

- Queremos alcançar crescimento lucrativo.
- A AGCO administrará o negócio para oferecer retorno superior a seus acionistas.

A AGCO demonstra o comprometimento com sua missão e valores através da sua Política de Qualidade, Meio Ambiente, Segurança e Saúde Ocupacional e de suas práticas gerenciais.

Na unidade de Canoas, local de estudo desse projeto, trabalham em torno de 1.500 funcionários, entre operadores de máquinas, montadores, pintores, revisores, técnicos, engenheiros, especialistas em manutenção, planejamento e administração. Localizada em uma área de 250 mil m² e com uma área construída de 42 mil m², em um distrito industrial na Região Metropolitana de Porto Alegre, facilita o acesso de insumos e de seus funcionários, além de permitir um excelente escoamento da sua produção, por meio transporte rodoviário.

5.2. Práticas AGCO

Quando a AGCO assumiu em 1996, demonstrou forte determinação em reverter o panorama financeiro, procurando atuar fortemente em cima de custos, além de prospectar novos mercados para exportação. Também se instalou um quadro de reestruturação, incluindo demissões e mudanças no *layout* estrutural dos departamentos. O processo de mudança necessitava a implementação de uma estrutura dinâmica e capaz de responder rapidamente a nova filosofia da empresa.

Assim, a estrutura de liderança foi remodelada, eliminando níveis hierárquicos e incentivando o trabalho em grupo.

Atualmente, a liderança da AGCO do Brasil, na Unidade de Canoas, é composta por:

- 1 - Vice-Presidente Superintendente;
- 9 - Diretores;
- 39 - Gerentes;
- 37- Supervisores.

Essas lideranças são responsáveis por conduzir, com autonomia e alinhados às diretrizes da organização, as equipes e os processos de suas áreas e responder pelos resultados planejados e alcançados.

Para atender todas as partes interessadas e reforçar o compromisso da organização com a excelência, a liderança atua por meio de práticas fundamentadas em:

- Envolvimento pessoal dos líderes nas ações em todos os níveis da organização;
- Avaliação e melhoria contínua do sistema de liderança.

Os mecanismos para o exercício da liderança são:

- Missão, Visão e Valores; Política da Qualidade, Meio Ambiente, Segurança e Saúde Ocupacional e pelo Código de Ética.
- Reuniões do Sistema de Liderança: Conjunto de reuniões internas e externas constituindo o principal mecanismo de tomada de decisões (Tabela 1).
- Comunicação: práticas desenvolvidas para facilitar o processo de comunicação com todas as partes interessadas. Estes veículos são sistematicamente utilizados pela liderança para divulgação e reforço dos valores e comunicação de resultados, diretrizes e estratégias. Como exemplos podem citar: Reunião Fique por Dentro, Reunião Bom Dia, Tá na Mesa do Café, Revista AGCONTECE (informativo interno), Quadros de avisos/ murais e intranet.

A interação da liderança com as partes interessadas ocorre por meio dos seguintes mecanismos:

Funcionários: O Vice-presidente Superintendente e demais Diretores participam a cada três meses das reuniões “Fique por Dentro”, realizadas com todos os funcionários para apresentação do cenário atual, divulgação dos resultados da organização e objetivos para o ano vigente; “Tá na Mesa do Café”, reunião realizada mensalmente pelo Vice-Presidente Superintendente com acompanhamento de um representante do RH e com a participação de oito funcionários sorteados entre os inscritos. Tem como objetivo saber as necessidades dos funcionários, avaliar se estas estão alinhadas as ações da companhia e realizar ações de melhoria para atender essas solicitações. Os temas são livres e trazidos pelos próprios funcionários. Não há restrição alguma sobre o assunto a ser tratado; também é realizado, a cada dois anos, a Pesquisa de Clima Corporativo que possibilita conhecer a opinião dos funcionários sobre as práticas e processos da empresa.

Concessionárias: anualmente são realizadas reuniões com a rede de concessionárias para divulgação dos resultados e objetivos da organização e discussão dos novos projetos de produtos e das ações de melhoria que estão sendo solicitadas e desenvolvidas. Estas reuniões são denominadas de “Convenção de Concessionárias”, tendo a participação dos Diretores e Gerentes das áreas que interagem com as Concessionárias.

Clientes Finais e Mercado: Com um sistema de liderança focado no cliente, a AGCO do Brasil possui ferramentas enumeradas, a seguir, as quais proporcionam a coleta detalhada das suas necessidades e do mercado:

- Pesquisa de Satisfação de Clientes.
- Pesquisas de Tendências de Mercado.
- Participação nos eventos de “*Open House*”, “*Clínicas de Produto*” e Feiras Nacionais e Internacionais.
- Sistema Alerta Perigo “AP”.
- Atendimento a Reclamações Não-Técnicas.

Fornecedores: desde 1996 é realizado, anualmente, o Encontro dos Fornecedores, no qual a liderança apresenta os objetivos, as metas estratégicas e

as melhorias que estão em andamento na relação com os fornecedores. Participam deste evento todos os fornecedores da AGCO do Brasil e funcionários das áreas que têm interface com estes.

Acionistas/ Corporação: em reuniões trimestrais são demonstrados os resultados da empresa e o andamento do Planejamento Estratégico. Estas reuniões ocorrem em Atlanta nos Estados Unidos junto à corporação, ou através de Videoconferência. Esta reunião é denominada de “*Leadership meeting*”.

Sociedade: a AGCO do Brasil foi a primeira empresa do mercado agrícola a ser certificada com a ISO 14001 e OHSAS 18001. As certificações foram obtidas em outubro de 1999 e novembro de 2002, respectivamente.

TABELA 1- Reuniões Gerenciais AGCO

| Reuniões do Sistema de Liderança | | | |
|---|---------------------------|---|--|
| Prática | Freqüência | Objetivo | Participantes |
| CDQ – Comitê Diretivo da Qualidade, Meio Ambiente, Segurança e Saúde Ocupacional. | Não superior a seis meses | <p>Analisa criticamente o Sistema de Gestão da Qualidade, Meio Ambiente, Segurança e Saúde Ocupacional, visando assegurar a busca contínua da pertinência, da adequação, da eficácia e da melhoria do seu Sistema de Gestão. São analisadas as seguintes práticas e resultados:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Resultados de auditorias; ▪ Realimentação de clientes (Pesquisa de satisfação, reclamações, etc); ▪ Desempenho dos processos orientados para os clientes e dos processos de apoio; ▪ Conformidade dos produtos; ▪ Situação de ações preventivas, corretivas e de melhoria; ▪ Mudanças no Sistema de Gestão da Qualidade, Meio Ambiente, Segurança e Saúde Ocupacional; ▪ Ações oriundas de análises críticas anteriores; ▪ Política de Qualidade, Meio Ambiente, Segurança e Saúde Ocupacional; ▪ Objetivos e Metas de Meio Ambiente, Segurança e Saúde Ocupacional; ▪ Indicadores de desempenho ambiental e de Segurança e Saúde Ocupacional; ▪ Acidentes e Incidentes; ▪ Legislações de Meio Ambiente, Segurança e Saúde Ocupacional Aplicáveis e Aplicadas. | Vice-presidente Superintendente, demais diretores e gestores ligados a Qualidade, Meio Ambiente, Segurança e Saúde Ocupacional |
| Leadership meeting | A cada três meses | Definir as estratégias operacionais e os resultados da organização | Vice-presidentes do grupo e diretores da AGCO do Brasil. |
| WWMM | A cada três meses | Definir as diretrizes mundiais sobre produtos, marcas, mercado e revisão das estratégias. | Vice-presidentes do grupo e diretores da AGCO do Brasil. |

| | | | |
|---|-------------------|---|--|
| PSIP: (Production Sales Inventory Process) | Mensais | Análise dos resultados e do desenvolvimento dos processos de Produção, Vendas e Inventário de todas as fábricas do grupo via teleconferência. | Vice-presidentes do grupo e diretores da AGCO do Brasil. |
| War room – QMI | Semanais | Análise e tomada de decisão sobre as atividades produtivas (Custos, Fornecedores, Capacidade de Produção). | Diretor de Manufatura, Compras e Engenharia, gerentes das áreas e integrantes da corporação. |
| Reuniões de Diretoria | Semanais | Com pauta pré-definida, mas conforme a prioridade de cada diretor, são discutidos os assuntos para a tomada de decisão. | Todos os Diretores |
| Encontro de Fornecedores | Anual | Apresentar resultados e estratégias de atuação, visando o planejamento dos fornecimentos para um melhor desempenho no mercado. Ocorre ainda o reconhecimento dos melhores fornecedores em relação ao desempenho em Qualidade, Custo e Entrega ao longo do período anterior. | Todos os Diretores, Gerentes e Supervisores com atuação em fornecedores. |
| Dealer Interface Meeting | Anual | Concessionárias do Brasil, América do Sul e Caribe participam de encontros promovidos pela AGCO do Brasil para discutirem sobre as ações nos problemas em produtos, relacionamento com o cliente final e fábrica com concessionárias. É um canal direto com a corporação, facilitado pelos diretores, onde são expostas as necessidades de produtos, de mercado, de concorrência, entre outras. | Todos os Diretores e Gerentes com atuação em Concessionárias e Cliente Final. |
| Bord Meeting | A cada três meses | Análise do desempenho da empresa na bolsa de valores e o retorno sobre seus investimentos e novos desafios | Corporação com os Acionistas. |
| Reunião Operacional | A cada dois meses | Análise dos indicadores operacionais e definição de ações de melhoria para o cumprimento dos objetivos definidos nas estratégias. | Diretores, Gerentes e Supervisores. |
| Convenção das Concessionárias | Anual | Apresentação de resultados (vendas, participação de mercado, ações em produtos, estratégias, etc.) | Todos os Diretores e Gerentes com atuação em Concessionárias e Cliente Final. |

(Fonte: AGCO, 2004)

Por ser uma multinacional norte-americana, a AGCO do Brasil precisa estar alinhada a legislação do país de sua matriz. Com isso, em 2004 a empresa precisou se reestruturar para atender as exigências da Lei Sarbanes-Oxley (Sarbox). Legislação criada para garantir transparência nos processos de gestão e evitar fraudes empresariais. As exigências da Sarbox levaram a empresa a rever a forma de condução do negócio e seus processos internos, impactando numa mudança de cultura. Práticas que eram comuns no dia-a-dia foram revistas para garantir segurança e transparência aos processos.

Em 2005, a direção da empresa, preocupada em alinhar suas estratégias as práticas organizacionais, introduziu o Balanced Scorecard - BSC como ferramenta

de gestão, que permite traduzir o Planejamento Estratégico e as diretrizes estratégicas em objetivos, indicadores, metas e iniciativas estratégicas que sejam repassadas e entendidas por toda organização. Foram definidos 24 projetos estratégicos que seriam o foco da empresa nos anos subseqüentes e 55 indicadores de gestão que permitem acompanhar o andamento dos projetos. Os projetos são realizados nas perspectivas de aprendizado e crescimento e processos internos, para cada projeto são definidos o *Sponsor* e o Gerente do projeto, o Escopo do projeto, estimativa de investimento e retorno e prazo de execução. A implantação do BSC introduziu no negócio novas práticas de trabalho, ao mesmo tempo em que revisou práticas existentes. Como exemplo, temos a introdução da Reunião de Análise da Estratégia – RAE, que tem foco em decisões e discussões estratégicas.

5.3. Práticas de Recursos Humanos

A área de Recursos Humanos atua de forma estratégica apoiando a empresa no desenvolvimento de seus processos. Na planta de Canoas, a área está estruturada da seguinte forma:

- 1 Gerente de RH
- 2 Especialistas de RH
- 2 Analistas de RH Sr
- 3 Analistas de RH Pl
- 1 Analista de RH Jr.
- 1 Assistente Social
- 1 Auxiliar Administrativo
- 2 estagiárias

Esse time divide-se entre os processos de:

- Treinamento e Desenvolvimento: elabora o plano de desenvolvimento atrelado à estratégia do negócio; orienta os gestores na elaboração dos planos de desenvolvimento dos funcionários; acompanha a realização dos

treinamentos, monitora os resultados e toma ações de melhoria quando necessário; acompanha os processos de gestão de performance.

- **Recrutamento e Seleção:** recruta e seleciona profissionais com potencial para trabalhar na empresa; realiza integração dos novos funcionários.
- **Comunicação Interna:** elabora as estratégias de comunicação interna para a consolidação das políticas da AGCO; apóia as áreas-cliente nas demandas específicas de comunicação interna.
- **Remuneração e Benefícios:** gera os planos de remuneração e benefícios, associado ao plano de cargos; defini, divulga e orienta os gestores às políticas de remuneração; acompanha as práticas de mercado buscando alinhar as práticas AGCO; controla o Plano Operacional (despesas & investimentos) da área.
- **Administração de Pessoal:** responsável pelo processo de admissão, salários, férias, encargos, processos trabalhistas e desligamento de funcionários, coordena contratos com fornecedores de serviços de RH; gerencia as relações sindicais.
- **Gestão de Clima:** monitora por meio de pesquisa a satisfação dos funcionários.
- **Relações Corporativas:** coordena os projetos corporativos e reportes a corporação.
- **Assistência Social:** apóia e promove melhorias na qualidade de vida dos funcionários.

Dentre as políticas e práticas de RH que apóiam a aprendizagem organizacional podemos citar os Programas de Treinamento e Desenvolvimento, que anualmente, com base nos Planos de Treinamento definidos pelos gestores, desenvolvem ações de capacitação e qualificação dos funcionários; as Políticas de Incentivo a Educação e Idiomas, que proporcionam aos funcionários incentivo na realização de Cursos Técnicos, de Graduação e Pós-Graduação e no estudo de outro idioma, como o inglês, para facilitar o contato com corporação, fornecedores e clientes estrangeiros. Uma outra prática importante é a realização da Avaliação de Desempenho, que permite ao funcionário se auto avaliar e receber *feedback* de seu gestor quanto a sua performance, pontos fortes e pontos que requerem

desenvolvimento. Com essas informações, o funcionário tem oportunidade de repensar forma que vem atuando e, caso desejar, realizar mudanças em seu comportamento.

O processo de Recrutamento e Seleção permite o aproveitamento dos talentos internos, pelo processo de Recrutamento Interno, que ocorre sempre que uma nova vaga é aberta e, também, a renovação do quadro funcional pela seleção de profissionais qualificados que estejam no mercado. Buscando uma constante oxigenação, anualmente é realizado o Programa de Trainees, que seleciona e desenvolve jovens talentos que vão apoiar a companhia no seu crescimento e atendimento de suas metas.

As pesquisas de clima, realizadas a cada dois anos, permitem a empresa conhecer a percepção dos funcionários em relação às práticas organizacionais e tomar ações que busquem a satisfação e melhoria no ambiente de trabalho e, conseqüentemente, maior produtividade.

5.4. Desenvolvimento de Novos Produtos

Para o Desenvolvimento de Novos Produtos, a AGCO segue metodologia corporativa que orienta as etapas a serem percorridas para esse processo, possibilitando dessa forma maior credibilidade e confiabilidade no produto a ser desenvolvido. O objetivo do desenvolvimento de um novo produto é assegurar que este seja confiável, tenha custo competitivo, atenda as necessidades dos clientes e atenda os volumes de mercado previstos.

A cada novo produto, é definido um líder de projeto que tem a responsabilidade de acompanhar e monitorar o desempenho do mesmo. Esse líder tem o apoio do grupo técnico, um time multidepartamental que apóia o desenvolvimento do projeto. Os estágios para desenvolvimento de novo produto são: conceito, quando é definido o que se busca desse novo produto; viabilidade, nessa etapa avalia-se a viabilidade técnica e financeira do produto a ser desenvolvido; desenvolvimento e aprovação, momento em que são definidos e avaliados os componentes a serem utilizados no desenvolvimento; liberação, que tem como objetivo liberar para fabricação e venda o novo produto; lançamento,

nessa etapa se coloca a disposição do mercado o novo produto, conforme especificações técnicas, de custo e qualidades definidas; e, por último, validação do projeto, que é o momento de monitorar com o cliente se o produto desenvolvido está atendendo as expectativas. Todas essas etapas envolvem fases a serem cumpridas e documentos a serem gerados que permitam documentar e validar o trabalho realizado.

6. MÉTODO DA PESQUISA

A pesquisa realizada neste estudo foi do tipo exploratório já que se buscava identificar a relação entre aprendizagem e práticas organizacionais e gerenciais na empresa investigada. Trata-se de um tema cuja base teórica-empírica é ainda muito incipiente. Por isso seu caráter exploratório. O método utilizado foi o estudo de caso, já que a pesquisa se concentrou numa só empresa. “Um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos” (Yin, 2005, p. 32). Assim, promoveu-se uma análise de uma unidade organizacional, contando com informações privilegiadas, pois a autora atua na empresa, para a avaliação da aprendizagem organizacional.

Yin (2005, p. 33) completa sua definição,

“A investigação de estudo de caso enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados; e, como resultado, baseia-se em várias fontes de evidência, com os dados precisando convergir em um formato de triângulo; e, como outro resultado, beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados.”

Dessa forma, foi realizado um estudo exploratório, tendo como objetivo a análise das práticas gerenciais e como essas podem ou geram aprendizagem organizacional baseado na teoria disponível sobre o tema (YIN, 2005).

A unidade de análise foi o grupo gerencial da AGCO do Brasil, entendendo-se como grupo gerencial, Gerentes, e o critério da escolha foi determinado pela conveniência e a facilidade de acesso.

A coleta de dados foi do tipo intencional, não-aleatória, aplicada por conveniência, realizada nos meses de junho e julho de 2006, nas áreas de marketing, manufatura, engenharia e compras.

Para coleta dos dados, foram realizadas entrevistas com seis gerentes que duraram em torno de 45 min cada. As entrevistas foram semi-estruturadas, partindo de um questionário no qual deveriam classificar de 1 a 4 as práticas de *Benchmarking*, Participação em Projetos, Desenvolvimento Novo Produto e Planejamento Estratégico, sendo 1 a que mais agrega conhecimento e 4 a que menos agrega conhecimento. Logo após a classificação, eram questionados de que forma essas práticas agregam conhecimento; como essas práticas são compartilhadas e com quem; que fatores do ambiente organizacional facilitam o compartilhamento dessa prática e que fatores dificultam; e, ao final da entrevista, era questionado se o entrevistado identificava alguma outra prática que agrega aprendizado organizacional.

Importante destacar que o roteiro de entrevista foi construído a partir do referencial teórico presente em Ruas (2001) (ver anexo). Nessa obra, o autor ressalta algumas práticas organizacionais elencadas por outros autores que oportunizam aprendizagem, dentre elas: Planejamento Estratégico, Desenvolvimento de um Projeto de Novo Produto e *Benchmarking*. As práticas de Solução de Problemas e Implantação de uma nova estratégia de gestão não foram acrescentadas no questionário de entrevista por entender que, a primeira delas pode aparecer intrínseca às outras práticas e a segunda, não era do interesse do pesquisador. Além das práticas citadas acima, foi incluída na entrevista a prática de Participação em Projetos, por ser essa bastante comum na organização pesquisada.

Os dados obtidos em entrevista foram submetidos à análise de conteúdo. Segundo Laurence (1977, p. 31), “a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações” que permite analisar as informações contidas nos discursos e fazer inferências dessas informações. Os resultados encontrados nas entrevistas foram analisados buscando responder a questão e objetivos definidos.

7. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo é apresentado um relato das informações obtidas nas entrevistas possibilitando uma análise dos dados encontrados frente aos objetivos propostos nesse trabalho.

Primeiramente, os entrevistados foram solicitados a classificar de 1 a 4 as práticas organizacionais citadas no quadro abaixo, sendo 1 a prática que mais agrega conhecimento e 4 a que menos agrega conhecimento. A tabela abaixo mostra a forma como foram classificadas as práticas pelos entrevistados.

Tabela 2 – Classificação das Práticas Organizacionais

| Práticas/ Entrevistados | Entrevista 1 | Entrevista 2 | Entrevista 3 | Entrevista 4 | Entrevista 5 | Entrevista 6 | Média |
|--------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|-------|
| Benchmarking | 1 | 4 | 4 | 3 | 1 | 2 | 2,50 |
| Participação em Projetos | 2 | 1 | 1 | 2 | 3 | 3 | 2,00 |
| Desenvolvimento Novos Produtos | 3 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 3,17 |
| Planejamento Estratégico | 4 | 3 | 3 | 1 | 2 | 1 | 2,33 |

(Fonte: elaborado pela autora)

Percebe-se que não há consenso na classificação das práticas analisadas, como exemplo, *benchmarking* foi entendida por 2 entrevistados como a que mais agrega conhecimento e por outros 2 como a que menos agrega conhecimento. Entende-se que essa variação de percepção é influenciada pelas diferentes áreas de atuação dos entrevistados, isso vale para todas as práticas analisadas, conforme a área de atuação, uma prática pode agregar mais ou menos conhecimento. Outro ponto a observar é que a diferença na pontuação entre as práticas analisadas não é alta, não tendo significância para definir que uma prática gera mais conhecimento que outra. Pela resposta dos entrevistados, podemos inferir que todas as práticas são importantes para agregar conhecimento, mas, conforme a demanda e o momento da área de atuação, uma pode gerar mais ou menos conhecimento que outra.

Também se pode inferir que não há uma estratégia de gestão do conhecimento ou da aprendizagem na organização, já que os entrevistados, todos de nível gerencial, não têm posição definida quanto ao potencial de aprendizagem em cada uma das práticas apresentadas durante as entrevistas. Consenso entre os entrevistados apenas entre os de número 2 e 3, os quais classificaram as práticas de gestão de forma idêntica.

De toda a forma, constata-se, com base nas médias obtidas, que a prática de **Participação em Projetos** com média 2, aparece como a que mais agrega conhecimento, seguida pela prática de **Planejamento Estratégico** com 2,33; *Benchmarking* com 2,5 e **Desenvolvimento de Novos Produtos** com 3,17.

Analisando a resposta dos entrevistados em relação à prática de **Participação em Projetos** que na classificação total foi citada como a que mais agrega conhecimento, os entrevistados comentam que a participação em projetos é uma oportunidade de parar para pensar e refletir sobre o processo de trabalho, forma como vem atuando. Também é uma oportunidade de envolver a equipe de trabalho e, conforme projeto, estar atuando com outras áreas da companhia, agregando outras visões e conhecimentos.

"A participação em projetos é uma oportunidade rica no momento que tu tem que fazer rodar, tu faz todo ciclo, planejamento, ação, [refere-se ao ciclo PDCA] agora é o DMAIC- *Define, Measure, Analyse, Improve, Control*- cada vez que tu roda, que tu gira esse processo num projeto desde o início até o final, tu tá olhando o que tá acontecendo, tá confrontando isso com a tua realidade, tu tá vendo a nova possibilidade, nova oportunidade e tu faz uma melhoria, dá um salto qualitativo e quantitativo." (Entrevistado 1)

Uma explicação consistente acerca da razão de colocar essa prática como destaque em termos de agregação de conhecimento é que, normalmente, um projeto surge a partir de um problema existente que deve ser melhorado ou então, de alguma proposta nova em termos de processo, produto, forma atuação etc. Por isso é iniciado análise e busca de informações que auxiliem nas respostas a essas novas demandas. A participação em projetos também impacta na construção de uma visão mais ampla, sistêmica da empresa, conforme comenta o Entrevistado 3, "qualquer alteração que a gente faça para mim é projeto, pra tu poder finalizar um projeto, tem que ter visão global do negócio, por que está fazendo aquilo, pra quem está fazendo e aonde quer chegar, o porque do negócio".

Essa prática também é vista como importante, à medida que permite a atuação dos funcionários e como existem muitas oportunidades de atuar em projetos, isso possibilita conhecerem mais a empresa e, também, contribuírem com suas experiências, percepções e conhecimentos. A maioria dos gestores entrevistados oportuniza espaço nas reuniões departamentais para que se comente com a equipe sobre o andamento do projeto e conhecimento adquirido, bem como, para poder ter maior contribuição do time e engajamento no momento que necessitarem implantar um novo processo, uma nova forma de atuação, enfim, o resultado esperado desse projeto.

O **Planejamento Estratégico** é referido pelos entrevistados como a oportunidade de ter uma visão da empresa em médio e longo prazo, poder ter clareza de onde se quer chegar para, com isso, atuar no aqui e agora para que as metas sejam atingidas. A partir do planejamento estratégico os gestores podem alinhar suas diretrizes e forma de atuação da equipe buscando alcançar os objetivos propostos. Os entrevistados comentam, também, da importância de se ter métricas que balizem o desenvolvimento alcançado e comparem com passado e com concorrência. Essa observação fica clara no relato do Entrevistado 1

"O planejamento estratégico ele é aquela bendita opção, oportunidade que tu tem de estabelecer metas, de efetivamente verificar o quanto teu processo melhorou ou não, tu sempre vai confrontar ele em relação ao passado, no passado eu fazia 20.000 tratores, eu tinha 180 pessoas, meu processo ele andava assim, meu nível de erro era tanto, a minha acuracidade era tanto, a minha falha era tão grande, eu tinha tanto de erro, agora eu vou pra frente, eu vou fazer o giro de novo, vou girar o processo de novo, de verificação, análise e tudo mais, e vou definir onde é que eu quero chegar, qual é o ótimo, o *the best* que eu posso chegar, essas são as grandes oportunidades".

Os entrevistados reforçam que é essa prática que vai definir onde devem ser colocados os esforços de atuação da equipe e vai nortear o trabalho dos gestores para que se alcancem os objetivos desejados. O planejamento estratégico possibilita o aprendizado, pois, para atingir metas, muitas vezes é necessário realizar mudanças nos processos, na equipe, na forma de atuação e isso implica em repensar o que vinha sendo feito e buscar novos conhecimentos, sejam em

literaturas, *benchmarking*, projetos que possibilitem atender as expectativas desejadas.

No que se refere à prática de *benchmarking*, os entrevistados relataram que essa prática é empregada tanto de forma interna, junto a outras unidades da companhia, quanto externamente, em relação a concorrentes e outras empresas que atendam as expectativas buscadas em diferentes aspectos da gestão.

"a gente faz *benchmarking* interno, o que tu já tem, o que pode utilizar como base e também a própria concorrência, [...] então tu sempre busca referência no mercado e durante o projeto tu faz os teus comparativos também, tu acha que teu produto está atendendo uma necessidade e não está, então tu busca um concorrente, bota lado a lado e tu mede, é uma forma de fazer *benchmarking* também" (Entrevistado 3)

A prática de *Benchmarking* foi muito reforçada pelos entrevistados como uma das mais importantes ferramentas para buscar soluções para problemas existentes, comparar práticas realizadas pela empresa e descobrir oportunidades de atuação nos processos. Ao mesmo tempo, foi comentado pelos entrevistados que não adiantam realizar *benchmarking* se, posteriormente, não se compartilhar com grupo de trabalho e analisar as informações encontradas, adaptá-las a realidade da empresa e planejar maneiras para que se coloquem em prática os conceitos apreendidos.

"Quando tu vê a solução implementada, tu vê um caminho de chegada, tu vê uma possibilidade de chegada, pô aqui funciona, por que o meu lá não funciona? Ai, às vezes tu vê que tu tem uma deficiência de equipe, equipe não tá preparada para suportar essa nova forma de entendimento, tem uma deficiência de informação, tá faltando uma disponibilidade, tu transforma um dado que tu tem no sistema em informação" (Entrevistado 1)

"É bom por que tu atalha, pode evitar vários problemas que tu tem, mas tem que estar muito preparado para fazer, a AGCO deveria criar um procedimento que oriente para realização do *benchmarking*" (Entrevistado 4)

Confirma-se pelo relato dos entrevistados, que não há uma orientação clara da companhia para realização dessa prática, os gestores entrevistados buscam fazer por acreditarem na importância desse processo e na possibilidade de agregar conhecimento, *know-how* do mercado. A própria forma de repassar as informações

encontradas não é padronizada, mas percebe-se a preocupação em compartilhar com o time de trabalho e, a partir dessa reflexão, implantar mudanças e melhorias nos processos.

Em relação ao Desenvolvimento de Novos Produtos, que foi classificada pela maioria como sendo a que menos agrega conhecimento, percebe-se que essa prática contribui pelo trabalho de desenvolvimento que permite uma atuação multi - departamental de diversas áreas da empresa, entre elas Engenharia, Marketing, Vendas, Compras e Manufatura. "São grandes projetos, tem que ter envolvimento de toda fábrica nesse momento e todos tem que estar alinhados. Esse grupo técnico busca ter uma uniformidade de informações e fazer com que a coisa aconteça em todas as áreas ao mesmo tempo", comenta o Entrevistado 3.

O aprendizado ocorre, pois, no momento da concepção do novo produto, busca-se analisar histórico de outros produtos desenvolvidos e implementar melhorias conforme necessidade de mercado e especificações requeridas,

"Linha 200 [refere-se a uma série de tratores] atual que é nosso filé, estamos trabalhando no *up grade* dela, mas o que se fez? Canoas e o grupo do projeto buscou todo histórico dessa linha, de problemas de campo que estavam acontecendo nos últimos tempos, buscando resolver todos esses problemas ou implementar melhorias para evitar problemas futuros em novos projetos. Teria 'ene' exemplos de melhorias que estão sendo feitas por que o cliente lá na ponta não tá satisfeito com aquilo que está recebendo então a gente tá buscando resolver, implementar essa especificação para que isso não aconteça. É um link que tem com Desenvolvimento do Produto, MKT, Vendas e Engenharia, é um tripé na verdade, por que todo projeto começa assim, estou falando de projeto novo, grandes projetos, ele tem um tripé que é a necessidade de mercado que é traduzida por MKT e Vendas, juntamente com Desenvolvimento de Produto, que não é Engenharia de Produto, isso é traduzido em uma especificação, gera um documento que assim dispara o projeto propriamente dito. E ai dentro do projeto tu busca atender todas essas especificação através do grupo técnico, mas dentro da engenharia tem uma estrutura que trabalha junta para que isso aconteça também."(Entrevistado 3)

Pelo relato dos entrevistados, pode-se entender que essa prática não aparece como a mais significativa para agregar conhecimentos já que nem todos os gestores entrevistados atuam diretamente no desenvolvimento de novos produtos. No caso dos gestores que se envolvem direto com essa prática, foi reforçada a importância desse processo para a companhia e, apesar de se ter esse processo bem

estruturado, com etapas e responsabilidades bem definidas, falta, na prática, cumprir-se o que foi estipulado e dar-se a real importância na fase de concepção para que problemas posteriores sejam evitados. Essa informação foi reforçada pelo gestor da manufatura que entende que falta maior envolvimento da sua área nesse processo o que gera, posteriormente, mais trabalho para revisarem e melhorarem quando da introdução desse novo produto na linha de montagem.

Analisando com os gestores outras práticas que podem gerar aprendizagem organizacional foi muito enfatizado pela maioria deles a importância de ir a campo, conhecer as demandas do nosso cliente, entender suas expectativas e como estamos atendendo frente a isso. A participação em feiras foi ressaltada como uma excelente oportunidade de se ter esse contato e, também, de estar em contato com produtos concorrentes, pesquisando e analisando, numa espécie de *benchmarking*. Outra prática enfatizada é o contato com rede de concessionárias, visto que essa está na linha de frente com nosso cliente final, recebendo muitos *inputs* dos anseios, críticas e sugestões dos mesmos.

Também foram reforçadas as oportunidades de treinamento e desenvolvimento oferecidas pela companhia, seja em treinamentos técnicos ou comportamentais. O Programa de Desenvolvimento Gerencial foi referenciado como uma oportunidade deles repensarem sua forma de atuação, agregar novos conhecimentos para terem uma gestão cada vez melhor, além de permitir atualização de práticas e conceitos.

O *Balanced Scorecard* implantado pela empresa foi trazido como uma ferramenta de alinhamento das diretrizes corporativas oportunizando diretrizes operacionais claras e focando esforços na atuação frente aos projetos mais estratégicos. Essa prática está alinhada as práticas de Planejamento Estratégico e Participação em Projetos que foram analisadas.

Os prêmios da qualidade e os critérios elencados nos mesmos, também, foram citados como referência e como fonte de comparação para a atuação gerencial, gerando, dessa forma, reconhecimento pelo trabalho bem conduzido e *inputs* de melhorias.

É percebido pelos entrevistados, como ponto facilitador do ambiente organizacional, o elevado grau de conhecimento existente dentro da empresa,

decorrente de profissionais competentes e com vasto tempo de casa. Os entrevistados reforçam, ainda, que esse conhecimento é fundamental no momento de resolver problemas, na atuação em projetos e na busca de melhorias nos processos, mas, ao mesmo tempo, o pouco grau de compartilhamento de informações entre as equipes e, principalmente, entre as áreas dificulta a circulação e aproveitamento desse conhecimento.

“É absolutamente fantástica capacidade intelectual que existe nessa organização, a gente que explora pouco, mas nós conseguimos tirar pouco delas, quando tu juntas as pessoas certas em torno de um objetivo correto o resultado que tu tiras é fantástico, extrapola qualquer expectativa.” (Entrevistado 1)

Percebe-se que esse é um ponto enraizado na cultura da companhia, a maioria dos gestores citou a dificuldade de comunicação entre as áreas e, às vezes, dentro de sua própria área como um dificultador para a troca de informações e crescimento organizacional. Alguns estão atuando com seu time de trabalho buscando mudar essa forma de atuação, criar ambiente mais colaborativo, mas nenhum refere como trabalhar isso nas relações interdepartamentais, trazem esse ponto como fator cultural sabido e enraizado dentro da empresa e fora da sua área de atuação, como que não possibilitando alteração.

A rotina de trabalho intensa também é percebida como fator dificultador, não oportunizando espaço para pensar, refletir e realizar mudanças. E os diferentes estilos gerenciais, atuando de forma diferente frente às situações, gerando descontentamento interno.

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo abordar o tema aprendizagem organizacional e suas manifestações nas práticas gerenciais da empresa AGCO do Brasil. Foram selecionadas quatro práticas para análise: *benchmarking*, participação em projetos, desenvolvimento de novos produtos e planejamento estratégico.

Para tal foi realizado primeiramente um levantamento do referencial bibliográfico abordando temas de relevância tais como aprendizagem, aprendizagem organizacional, estilos de aprendizagem entre outros relevantes para o entendimento desse trabalho.

A seguir, desenvolveu-se um questionário de entrevista que avaliou como essas quatro práticas gerenciais contribuem para o trabalho das áreas analisadas, que fatores do ambiente organizacional facilitam ou dificultam o compartilhamento dessas práticas e que outras práticas agregam aprendizagem para a organização. Na realização das entrevistas deu-se ênfase às áreas de engenharia, compras, marketing e manufatura.

Os resultados das entrevistas realizadas demonstraram que as práticas gerenciais analisadas podem gerar aprendizagem. Percebeu-se que essa aprendizagem ocorre de forma diferente de acordo com a área analisada e a relevância da prática para essa área. Essa diferença também ocorre pelo tipo de aprendizagem gerada, pela oportunidade de repensarem a forma como atuam, rever processos de trabalho, interação com outras áreas e a busca de informações em outras unidades e/ou empresas que servem de referência. Essas constatações reforçam a falta de uma estratégia de aprendizagem organizacional.

Por esse trabalho abranger algumas áreas da companhia, não é possível afirmar que as práticas analisadas geram aprendizagem organizacional. Neste ponto, sugere-se que essa pesquisa possa ser ampliada. Pode-se inferir que estas contribuem para as áreas analisadas e tem oportunidade de proporcionarem

aprendizagem organizacional, mas para isso, entende-se que a empresa deve ter mecanismos que possibilitem que os conhecimentos adquiridos nas áreas tornem-se conhecimentos coletivos. Percebe-se, pelo estudo realizado, a oportunidade da empresa criar procedimentos que sirvam como referência para a realização de algumas práticas, como exemplo, *benchmarking*, para que, as informações obtidas sejam refletidas, adequadas à realidade do negócio e repassadas para toda organização e, dessa forma, podendo gerar aprendizagem organizacional. Entende-se que canais como reuniões departamentais, reuniões gerenciais, intranet entre outras ferramentas podem ser utilizadas para esse compartilhamento.

Outro ponto relevante encontrado na pesquisa é a dificuldade de interação entre as áreas. Pelo comentário dos entrevistados, quando essa interação ocorre, permite maior conhecimento a todos envolvidos e a empresa, mas esse fator é trazido por muitos como uma grande dificuldade da companhia, ou seja, atuam de forma muito segmentada, departamentalizada, cada gestor preocupa-se mais com suas responsabilidades e com sua área não percebendo que seus resultados fazem parte de um todo.

Percebe-se pelas entrevistas que existe um grande conhecimento dentro da organização e este está ligado a pessoas que atuam na companhia há muitos anos e que adquiriram uma vasta experiência no negócio. Falta, conforme relato dos mesmos, explorar-se mais esse conhecimento. Reforça-se nesse ponto, a possibilidade de criação de canais formais que oportunizem esse compartilhamento de informações e experiências.

Outras práticas como visitas a campo e concessionários e participação em feiras também são referidas como oportunizadoras de aprendizado e, novamente, se reforça a possibilidade de estruturarem melhor essas práticas para que gerem aprendizado organizacional.

Os resultados apresentados neste trabalho podem servir como indicadores para que a AGCO do Brasil reexamine o aproveitamento de suas práticas organizacionais, de forma a oportunizar mais aprendizado para a organização. Entende-se que a alta direção, com apoio da área de Recursos Humanos, pode analisar e implementar ações que possibilitem maior criação de conhecimento na empresa e conseqüentemente, maior aprendizagem organizacional.

Concluindo, o referido trabalho, identificou de que forma as práticas de *benchmarking*, planejamento estratégico, desenvolvimento de novos produtos e participação em projetos podem contribuir para o processo de aprendizagem organizacional. Entendemos que a amostra pesquisada é pequena e sugerimos que, tendo interesse da empresa, a pesquisa seja ampliada para proporcionar maior entendimento dessa contribuição. O presente projeto pode servir como importante impulsionador para que a empresa, caso desejar, avalie suas práticas organizacionais e potencialize as mesmas, cada vez mais, para geração de conhecimento e conseqüentemente de aprendizagem organizacional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGCO, Reuniões do sistema de liderança, 2004. In: INTRANET AGCO. **Base de Dados**. 2004. Disponível em <<http://www.intranet.com>> Acesso em: 22 agosto 2006.

ANTONELLO, Cláudia Simone, RUAS, Roberto. Formação Gerencial: Pós-graduação Lato Sensu e o Papel das Comunidades de Prática. **Revista de Administração Contemporânea**. V.9, N.2, 2005.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70 Persona, 1977

BURNHAM, T. F., ALVES, R. M., MORAES, I. O. de, MORAES, R. L. de. Aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento. In: CIFORM - Encontro Nacional de Ciência da Informação, VI., 2005, Salvador, **Anais...** Salvador: CIFORM, 2005. Disponível em: <http://www.ciform.ufba.br/vi_anais/docs/TeresinhaRenatoIsabelRamone>. Acesso em: 22 ago. 2006.

FISCHMANN, Adalberto A., ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Planejamento Estratégico na Prática**. São Paulo: Atlas, 1991

FLEURY, Afonso, FLEURY, Maria Tereza Leme. **Aprendizagem e Inovação organizacional**. As experiências de Japão, Coréia e Brasil. São Paulo: Atlas, 1995.

GARVIN, David et al. Aprender a aprender. **HSM Management**. São Paulo, n.9, p. 58-64, jul/ago. 1998.

GARVIN, David A. **Aprendizagem em ação**: Um guia para transformar sua empresa em uma *Learning Organization*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

KOLB, David. A gestão e o processo de aprendizagem. In: STARKEY, Ken (Org.) **Como as organizações aprendem**. São Paulo: Futura, 1997.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Teoria Geral da Administração:** da escola científica à competitividade na economia globalizada. São Paulo: Atlas, 2000.

NONAKA, Ikujiro, TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação do Conhecimento na empresa:** como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico:** conceitos, metodologia e práticas. São Paulo: Atlas, 2005.

RUAS, Roberto. Desenvolvimento de Competências Gerenciais e Contribuição da Aprendizagem Organizacional. In: FLEURY, M.T., OLIVEIRA JR., M.M.(org.) **Gestão estratégica do conhecimento:** integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2001.

SENGE, Peter M. O novo trabalho do líder: construindo organizações que aprendem. In: STARKEY, Ken (Org.) **Como as organizações aprendem.** São Paulo: Futura, 1997.

SENGE, Peter. AS cinco disciplinas. **HSM Management.** São Paulo, n.9, p. 82-88, jul/ago. 1998.

SWIERINGA, J. & WIERDSMA, A. **La organización que aprende.** Wilmington, Delaware- EUA: Addison- Wesley Iberoamericana, 1995.

YIN, R. K. **Estudo de Caso:** planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZAIRI, Mohamed, LEONARD, Paul. **Benchmarking Prático:** o guia completo. São Paulo: Atlas, 1995.

ANEXO

Essa entrevista busca coletar informações para o Trabalho de Conclusão no curso de Pós Graduação em Gestão de Pessoas.

Esse trabalho tem como objetivo avaliar como as práticas organizacionais contribuem para a realização do trabalho.

Gostaria de contar com sua opinião para enriquecer esse trabalho.

Quando finalizado, disponibilizarei as informações para que tenhas retorno dos dados levantados e das conclusões alcançadas.

Nome: _____

Cargo: _____

Data: _____

Classifique de 1 a 4 sendo 1 a que mais agrega conhecimento e 4 a que menos agrega conhecimento.

Práticas:

- () Benchmarking
- () Participação em projetos
- () Desenvolvimento novo produto
- () Planejamento estratégico

1. Das práticas elencadas acima gostaria que comentasse sobre a relevância ou não dessa prática no seu trabalho.
2. Como essa prática é compartilhada? Com quem?
3. Que fatores facilitam o compartilhamento dessa prática?
4. Que fatores dificultam o compartilhamento dessa prática?
5. Você identifica alguma outra prática que agrega aprendizado organizacional?