

UFRGS - UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO

PPGA – PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

MODALIDADE DISTRIBUÍDA/CONVÊNIO URI

UNIVERSIDADE REGIONAL INTEGRADA DO ALTO URUGUAI E DAS
MISSÕES

APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL NUM PROCESSO DE CONSOLIDAÇÃO
DO TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS

Adalgisa da Rosa Porto

Professor Orientador: Dr. Roberto Lima Ruas

Professora Co-Orientadora: Dra. Elaine Di Diego Antunes

Dissertação de Mestrado apresentada ao
Programa de Pós-graduação em
Administração/UFRGS como requisito parcial
à obtenção do título de Mestre em
Administração

Catalão/GO, Dezembro de 2001.

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho ao meu filho, Gabriel, e ao meu marido, Ronaldo, minhas fontes de inspiração para continuar a busca pelo crescimento, que nunca termina.

SUMÁRIO

| | |
|---|-----------|
| AGRADECIMENTOS | 7 |
| RESUMO | 8 |
| ABSTRACT | 10 |
| APRESENTAÇÃO | 12 |
| 1 – DEFINIÇÃO DO PROBLEMA | 14 |
| 1.1 – Situação problemática: A Importância da Aprendizagem e das Competências no Novo Cenário Empresarial | 14 |
| 1.2 - A empresa pesquisada – caracterização do ambiente | 16 |
| 1.2.1 – Perfil dos funcionários da empresa em Catalão-GO | 19 |
| 1.2.2 - Gestão Estratégica de Recursos Humanos na Cameco do Brasil Ltda | 20 |
| 1.3 – Foco da Pesquisa: Programa de Desenvolvimento de Gestores | 23 |
| 1.3.1 - Descrição das etapas do PDG | 27 |
| 1.4 – Questão de pesquisa | 33 |
| 1.5 – Objetivos da Pesquisa | 34 |
| 1.5.1 - Objetivo geral | 34 |
| 1.5.2 - Objetivos específicos | 34 |
| 1.6 – Justificativa do Estudo | 34 |
| 2 – DISCUSSÃO TEÓRICA: MUDANÇAS NA GESTÃO DO DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS | 37 |
| 2.1 - Perspectivas Históricas da Gestão de RH | 38 |
| 2.2 - Administração, Políticas e Estratégias de Recursos Humanos | 40 |
| 2.3 - Do treinamento à Aprendizagem Organizacional: mudança de paradigma | 46 |

| | |
|--|------------|
| 2.4 - Conceituando Competência | 51 |
| 2.5 – Aprendizagem Organizacional: Conceitos e Vertentes Teóricas | 55 |
| 2.5.1 – A gestão e o processo de aprendizagem – David Kolb | 56 |
| 2.5.1.1 - A Organização como Sistema de Aprendizagem | 58 |
| 2.5.2 - O Modelo da Quinta Disciplina – Peter Senge | 59 |
| 2.5.2.1 - A essência da “organização que aprende” | 61 |
| 2.5.3 - O Modelo de Garvin – um contraponto | 64 |
| 2.5.4 - O Modelo de Swieringa e Wierdsma acerca do processo de Mudança | 69 |
| 2.5.4.1 - Acerca da atitude (forma de agir) na organização | 69 |
| 2.5.4.2 - Aprendizagem significa uma mudança de atitude e o desenvolvimento de competências | 71 |
| 3 – ASPECTOS METODOLÓGICOS | 75 |
| 3.1 - Delineamento da Pesquisa | 75 |
| 3.2 - Os participantes da pesquisa | 76 |
| 3.3 – Procedimentos de Coleta dos Dados e Informações | 77 |
| 3.4 – Procedimentos de Tratamento e Análise dos dados | 78 |
| 3.5 - Limitações da Metodologia | 84 |
| 4 – RESULTADOS DA PESQUISA | 86 |
| 4.1 – A empresa e o Grupo na fase de Implementação do Programa de Desenvolvimento de Gestores | 86 |
| 4.2 - Avaliação do Programa de Desenvolvimento de Gestores em relação aos Objetivos Pré-Definidos | 98 |
| 4.3- A Participação da Empresa nas Condições de Aplicabilidade do Treinamento | 103 |
| 4.4 - Mini-Projeto de Competência enquanto Metodologia de Aplicação do Treinamento | 107 |
| 4.5 - Auto-avaliação em relação aos Treinamentos | 113 |
| 4.6 - Síntese dos resultados da pesquisa | 123 |
| CONSIDERAÇÕES FINAIS | 126 |
| REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 140 |
| ANEXO I: Guia para entrevista com os participantes do Programa de Treinamento Desenvolvimento de Gestores | 146 |
| ANEXO II: Declaração do Valor Genuíno | 150 |
| ANEXO III– Exemplo da apresentação de um Mini-Projeto | 152 |

LISTA DE FIGURAS

| | |
|--|-----|
| <i>Figura 01: Princípios de Educação em “Casata”</i> | 21 |
| <i>Figura 02: Sistema de Desenvolvimento de RH</i> | 22 |
| <i>Figura 03: Programa de Educação Continuada</i> | 23 |
| <i>Figura 04: Programa Desenvolvimento de Gestores</i> | 26 |
| <i>Figura 05: Perfil Desejado em Nível Técnico</i> | 32 |
| <i>Figura 06: A GESTÃO E O PROCESSO DE APRENDIZAGEM - Modelo de aprendizagem vivencial</i> | 57 |
| <i>Figura 07: A relação entre regras, insights e princípios</i> | 70 |
| <i>Figura 08: O desafio do RH: moldar o ambiente</i> | 134 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|--|----|
| <i>Quadro 01: Treinamento como Atividade e como Impacto</i> | 47 |
| <i>Quadro 02: Mudanças de paradigma do Treinamento para a Aprendizagem</i> | 50 |
| <i>Quadro 03: Síntese sobre conceitos relevantes para a pesquisa</i> | 72 |
| <i>Quadro 04: Categorias de Análise</i> | 81 |
| <i>Quadro 05: Registros das Reuniões do PDG</i> | 90 |

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao meu orientador, Professor Roberto Lima Ruas, por compreender a minha forma de aprender e por me ajudar neste processo.

À Elaine Di Diego Antunes, um “muito obrigada” especial, pois sem ela este trabalho não teria se tornado uma realidade.

Àquelas que me incentivaram: professoras Marina Nakayama e Valmíria Piccinini, minha eterna gratidão.

Agradeço a todos os demais professores do Mestrado, pelo nível de excelência com que conduzem seu trabalho, fazendo com que nos tornemos pessoas mais críticas e construtoras do próprio aprendizado.

RESUMO

O contexto atual das organizações requer mudanças constantes e também novas habilidades, as quais em nada lembram as organizações do passado, marcadas por uma visão mecanicista. Nas organizações modernas, a aprendizagem tornou-se fundamental e imprescindível para a sobrevivência.

O setor de Treinamento, enquanto subsistema da área de Recursos Humanos, pode ser um excelente mediador da aprendizagem. No entanto, o dia-a-dia das organizações revela uma grande lacuna entre o que se investe em treinamento e o que se aplica na prática, ou seja, não há uma consolidação dos treinamentos e os resultados ficam aquém do esperado.

Diante desta problemática busca-se, então, avaliar o Programa de Desenvolvimento de Gestores (PDG) da Cameco do Brasil Ltda. em relação à abordagem da Aprendizagem Organizacional, considerando-se a consolidação do treinamento e o desenvolvimento de competências. Entende-se relevante analisar este programa sob à luz da abordagem da Aprendizagem Organizacional, por ser uma abordagem que propõe diferentes formas de desenvolver a capacidade de aprendizagem das organizações.

O programa de treinamento, no caso: Programa de Desenvolvimento de Gestores (PDG), objeto de estudo desta dissertação, é parte de um programa maior

da empresa – o Programa de Educação Continuada. Os participantes do PDG são funcionários que estão em cargos de supervisão ou estão sendo preparados para assumir novas funções no futuro.

O método utilizado para investigação é de natureza qualitativa, apresentado sob a estratégia de estudo de caso em uma única empresa, elaborado com base em entrevistas semi-diretivas e observação participante. Para fins de interpretação dos resultados, utilizou-se análise de conteúdo, sendo que as unidades de análise foram elaboradas e agrupadas de acordo com o tema. Num primeiro momento foi efetuada uma pré-análise e após, realizou-se a interpretação dos resultados à luz de alguns pressupostos teóricos da Aprendizagem Organizacional que embasaram as categorias de análise.

Os resultados da pesquisa apontam para o fato de que transformar o treinamento em ações aplicáveis dentro da organização requer profundas mudanças na maneira de pensar e agir, o que não parece ter ocorrido na situação da empresa pesquisada. Uma infra-estrutura adequada, por parte da empresa, no sentido de apoiar este tipo de programa é fundamental. Em contrapartida, se as pessoas não possuem um interesse genuíno em aprender, nem sentem de que forma suas vidas serão afetadas com isso, definitivamente, nenhum programa terá bons resultados. Na empresa em questão parece ter faltado, justamente, este elo de ligação entre os interesses individuais e os interesses da empresa, bem como um método de acompanhamento de todo o processo por parte de RH. Para isso, um processo de mudança planejada é proposto, onde RH deve assumir novos papéis.

ABSTRACT

The current context of the organizations requires constant changes and also new skills – skills that nothing reminder the organizations from the past, known by a mechanical view. In the modern organizations, learning has become fundamental and indispensable for their survival.

The Training Sector, as a sub-system from the Human Resources Department , can be an excellent mediator of learning, although the daily life in the organizations shows a wide gap between what is invested in training and what is applied in practice, better saying, there isn't a consolidation of the training and the results are far short of desirable ones.

So, this paper searched for evaluating a training program of the researched company, Cameco do Brasil Ltda., regarding the approach of Organizational Learning. It's considered relevant to investigate the contribution of Organizational Learning in a process of training consolidation, as being an approach that offers different ways of developing the capability of learning in the organizations.

The training program, object of this research, is part of a major program of the company – a Program of Continuing Education, and is named Program of Managers' Development – PDG (Programa de Desenvolvimento de Gestores), having as participants employees that are occupying supervision functions or that are being prepared to assume new functions in the future.

The used method to investigate has a qualitative nature, presented in a case study of a single company and prepared based in semi-directive interviews. To interpret

the results a non-orthodox analysis was used, where the interviews contents form groups according to the subject. At a first time, it was made a pre-analysis and at a second time, an interpretation of the results was made regarding some theoretical presupposes of Organizational Learning.

The results of the research lead to the fact that transforming training in applicable actions in the organization requires deep changes on the way of thinking and performing inside the organizations, what doesn't seem to have happened in the situation of the researched company. An adequate infra-structure, assumed by the company, in the intention of supporting this type of program is fundamental. On the other hand, if people don't have a genuine interest in learning, nor even feel in what way their lives are affected with this, definitely, no program will bring good results. In the mentioned company, it seems to have failed the link between the individual interests and the company's interests, as well as an accompaniment method of the whole process by the HR. For that, it's proposed a process of planned change, where the HR must assume new functions.

APRESENTAÇÃO

O presente estudo é realizado numa indústria de equipamentos agrícolas localizada no centro-oeste do país, região cuja economia tem crescido de forma mais acelerada nos últimos anos, principalmente pela localização do estado, oferta de matéria-prima e incentivos fiscais. A problemática pesquisada objetiva avaliar um programa de treinamento da referida empresa, utilizando-se das contribuições da abordagem da Aprendizagem Organizacional para focar na análise da consolidação do treinamento e no processo de desenvolvimento de competências.

A relevância desta pesquisa reside no fato de que as empresas (e, conseqüentemente, as pessoas) precisam mudar não apenas para sobreviver, mas para tornarem-se competitivas. Neste sentido, Treinamento e Desenvolvimento (T & D) pode assumir uma importância estratégica no tocante à competitividade, levando a empresa a conhecer suas necessidades de competência e a desenvolvê-las num ambiente de aprendizado contínuo. No entanto, é no processo de consolidação do treinamento e no desenvolvimento de competências, visto aqui como forma de ação, que residem as maiores dificuldades hoje em dia – o que acaba gerando investimentos inadequados e custos onerosos às empresas. Portanto, pesquisar a efetividade de um programa de capacitação poderá elevar o papel de T & D dentro da organização, transformando-o num verdadeiro fator de competitividade e não simplesmente fonte de despesas, como muitas vezes é visto.

O primeiro capítulo do presente estudo trata da definição do tema, incluindo a situação problemática e o contexto, seus objetivos e justificativa. No segundo capítulo encontra-se a revisão da literatura que dá embasamento à pesquisa; onde são expostos aspectos históricos da Gestão de Pessoas, bem como estratégicos, tático-operacionais e conceituais acerca de Treinamento, Desenvolvimento e Aprendizagem Organizacional. O capítulo terceiro dedica-se a descrever a metodologia usada na pesquisa, referindo-se, entre outras coisas, à Avaliação do tipo Formativa, à estratégia de Estudo de Caso com abordagem qualitativa às técnicas de coleta e análise dos dados e informações, bem como à caracterização do programa de treinamento da empresa selecionada. O quarto capítulo destina-se aos resultados da pesquisa. Para finalizar, apresenta-se uma síntese, conclusões e recomendações para o Programa de Treinamento investigado à luz da Aprendizagem Organizacional.

1 – DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

O propósito deste capítulo é discutir sobre os efeitos que a mudança no cenário econômico mundial têm provocado no âmbito empresarial, principalmente no que tange ao desenvolvimento de competências gerenciais necessárias para atuar neste novo ambiente. Neste sentido, treinamento pode ser um dos grandes apoiadores no processo de mudança na empresa, dependendo de como será tratado. De fato, a problemática gira em torno das lacunas encontradas entre o que a empresa deseja como resultados de treinamento e o que efetivamente obtém. O capítulo também engloba a descrição da empresa onde foi realizada a pesquisa, bem como os objetivos e a justificativa do estudo.

1.1 – Situação problemática: A Importância da Aprendizagem e das Competências no Novo Cenário Empresarial

As novas práticas de gerenciamento de Recursos Humanos, como por exemplo: remuneração variável, programas participativos, benefícios flexíveis, visam estimular a corrida na busca de vantagens competitivas. Treinamento, desenvolvimento e aprendizagem fazem parte da agenda do cenário competitivo. Constata-se pois que o rol de mudanças¹ na economia mundial tem levado as empresas a investirem cada

vez mais em educação, treinamento, desenvolvimento e novas formas de gestão. A Motorola, por exemplo, realizou em 1995 um investimento de US\$150 milhões em treinamento (4% sobre o valor da sua folha de pagamento) e uma média de 40 horas de treinamento por funcionário durante o ano. Já a Federal Express, no mesmo ano, fez um investimento em treinamento equivalente a 3% de suas despesas, totalizando US\$225 milhões (Milkovich e Boudreau, 2000).

Nos níveis gerenciais, as habilidades e competências requeridas hoje já não são as mesmas da década passada.

“(…) A complexidade alcançada pela empresa contemporânea exige habilidades gerenciais específicas para decidir e agir num contexto de grande risco e incertezas. São habilidades adquiridas por formação, treinamento e experiência, que pouco ou nada têm a ver com o fato de ser especialista em praças de guerra, hábil em jogos, ou muito menos doutor em artimanhas e espertezas” (Motta, 1991, p.82).

Uma das grandes dificuldades que se percebe no dia-a-dia das organizações (a partir de experiência da própria pesquisadora em organizações, bem como da experiência de outros colegas da área) é que, apesar de estarem realizando importantes investimentos em educação e treinamento, este conhecimento ainda permanece muito limitado no nível individual, e na prática, pouco ou nada acontece – o conhecimento não se transforma em ação, ou seja, a organização não tem retorno, pois os treinamentos não são aplicados no cotidiano de trabalho. Sendo assim, será que tem havido o desenvolvimento de competências?

Conforme Ruas (1999), tais experiências ficam circunscritas às vivências relativas ao programa de treinamento, e muito pouco disso é incorporado às atividades profissionais dos participantes – eis porque o autor refere-se a tais experiências como competências potenciais – ou seja, elas existem enquanto recursos, mas não sob a forma de ação, pois não ocorre impacto sobre a forma de agir no campo profissional. A problemática então se refere à apropriação, no campo das competências gerenciais, dos resultados dos programas de treinamento e formação mais convencionais, criando um *gap* importante entre as competências potenciais (possibilidades geradas a partir das atividades de formação e treinamento)

e as competências efetivas (aquelas colocadas em ação e incorporadas nas atividades de trabalho).

A partir destas constatações configura-se um *gap* importante, entre o processo de treinamento/formação e o processo de desenvolvimento de competências (vista como forma de ação). Existe uma lógica estabelecida de que os envolvidos apenas por entrar em contato com novos conhecimentos, habilidades e atitudes, irão concretizar os objetivos de mudança, o que na realidade não ocorre. Configura-se assim um *gap* entre o treinamento e a consolidação deste em termos de ações práticas na organização, ações estas que denotariam o desenvolvimento da competência.

A maneira como os programas de treinamento e formação estão sendo tratados, através de eventos isolados, permeados por uma concepção convencional, tendem a criar uma lacuna entre o que é desenvolvido em termos de conteúdos e habilidades e o que é requerido pela atividade no ambiente de trabalho. Na ausência de um apoio metodológico específico, torna-se muito difícil ou por que não dizer, impossível de se apropriar, nas atividades de trabalho, as diversas possibilidades de conhecimento e trocas que ocorre entre participantes de treinamento.

Focalizar o treinamento como um processo contínuo, e não como um evento, seria uma das formas de torná-lo mais efetivo. O processo de aprendizagem precisa ser sistemático e consistente, e não uma tentativa de solucionar problemas de forma imediata. Sob este enfoque é que pretende-se investigar o que aconteceu com um dos programas da Cameco do Brasil Ltda.

1.2 - A empresa pesquisada – caracterização do ambiente

A Cameco do Brasil Ltda. é uma empresa jovem (iniciou suas operações comerciais no Brasil em 1996 e a fábrica em 1999), bem equipada, com máquinas e equipamentos de última geração, cujos profissionais foram selecionados através de técnicas atualizadas e que tem um desafio muito grande pela frente em termos de conquista de novos clientes e manutenção do mercado já conquistado até então – destes resultados dependem todos os investimentos futuros. Tais resultados, entre outras variáveis, estão atrelados às competências desenvolvidas pelo quadro funcional – competências estas, que deveriam atuar como alavancagem na conquista dos objetivos estratégicos da organização.

A **Cameco do Brasil Ltda** é uma subsidiária da Deere & Company (hoje com 163 anos), com sede nos Estados Unidos, cuja matriz situa-se em Moline-Illinois. A Deere & Company atua em mais de 160 países e emprega, atualmente, algo em torno de 40 000 pessoas ao redor do mundo. A John Deere é o principal produtor mundial de equipamentos agrícolas, oferecendo linhas completas de tratores, colheitadeiras, ferramentas de lavoura, plantadeiras, equipamentos de forragem, equipamentos pesados para construção, cultivadores, e outros implementos. A Cameco faz parte da divisão agrícola, sendo uma aquisição recente do grupo.

A história da Cameco no Brasil começou com a abertura de um escritório de vendas das já conhecidas máquinas Cameco, em Ribeirão Preto-SP (1996), pólo importante da cultura da cana de açúcar, onde as colheitadeiras, importadas dos Estados Unidos, foram muito bem aceitas no mercado. Diante da necessidade de se comercializar e abastecer o setor com as máquinas é que a Cameco decidiu instalar uma fábrica no Brasil.

Depois de muita pesquisa, Catalão - Goiás foi escolhida para abrigar a indústria, por sua situação geográfica estratégica, ligada por Rodovias Federais (Como a BR-050, que liga Brasília a São Paulo) e Estaduais, além da Estrada de Ferro (Atlântico-Sul, a qual liga o município a Santos-SP e Vitória-ES) que passa pelo Distrito Minerioindustrial de Catalão, o que facilitaria o recebimento de mercadorias dos fornecedores e também o escoamento da produção. A cidade também possui aeroporto, entre outras vantagens ligadas à educação e saúde.

Além disso, o governo possui um programa de incentivo chamado Fomentar (Fundo de Participação e Fomento à Industrialização do Estado de Goiás) que, conforme levantamento da Federação da Indústria do Estado de Goiás (*FIEG*), desde a sua criação até 1998, gerou investimentos de US\$ 3,2 bilhões, e entre empregos, diretos e indiretos, gerou 60 mil vagas.

A empresa Cameco do Brasil Ltda. foi legalmente constituída no Brasil em 15 de setembro de 1998, para industrialização de máquinas colheitadeiras de cana-de-açúcar e outros complementos do segmento. Atualmente, divide-se em duas grandes áreas: fábrica e administração. A fábrica é composta pelos seguintes departamentos: engenharia e produção: solda, montagem, pintura, primários (Corte e Estamparia), qualidade e engenharia. A administração compõe-se de: diretoria, Recursos Humanos e Informática, Compras e Planejamento, Financeiro e Contabilidade, Vendas e Marketing, Depto. de Serviços.

Nos últimos 5 anos, a empresa encontra-se num processo muito forte de mudanças em todos os níveis, guiada por padrões e critérios de qualidade de classe mundial, tendo como foco quatro iniciativas:

- Excelência nos processos da organização;
- Administração de suprimentos;
- Planejamento e desenvolvimento da força de trabalho²;
- Foco no cliente.

A empresa divulga amplamente a intenção de criar uma linguagem comum à todos os funcionários, buscando fortalecer as iniciativas da qualidade. A base que fundamenta todas as ações da empresa é a Declaração de Valor Genuíno (Anexo 2), escrita pelo Conselho Executivo da Qualidade e divulgado aos funcionários em dezembro de 1996, tendo como propósitos comunicar à todos os funcionários a direção da companhia, os métodos para atingir as metas desejáveis e as medidas que serão usadas para monitorar o progresso ao longo do tempo. Uma das principais estratégias utilizadas para o alcance dos objetivos tem sido o treinamento em “cascata”.³

² Ver item 1.2.2.

³ Ver item 1.2.2.

1.2.1 – Perfil dos funcionários da empresa em Catalão-GO

Atualmente, a empresa conta com 190 funcionários, com idade média de 29 anos na administração e de 26 anos na produção, ou seja, basicamente a empresa é composta por profissionais em início de carreira. Assim sendo, um grupo de funcionários, em sua maioria supervisores, que já atuava em outras empresas da Deere & Company ou que foi para os Estados Unidos receber treinamento, assumiu a responsabilidade pelo treinamento dos novos funcionários. Hoje já estão firmadas algumas parcerias com entidades e órgãos como o SENAI, ainda assim, a responsabilidade pelo treinamento continua sendo dos níveis de supervisão.

A escolaridade se divide da seguinte forma:

- 8% possui Pós-Graduação;
- 17% possui curso superior completo;
- 18% possui curso superior incompleto;
- 20% possui ensino médio;
- 31% possui ensino pós-médio;
- 6% possui ensino fundamental.

Atualmente, os funcionários são oriundos dos mais diversos lugares⁴ do Brasil e exterior, conforme segue:

- 58% são de Goiás;
- 15% são do Rio Grande do Sul;
- 12% são de São Paulo.
- 9% são de Minas Gerais;
- 1% é dos Estados Unidos;
- 1% é de Paraíba;
- 1% é do Rio Grande do Norte;
- 1% é de Costa Rica;
- 1% é de Angola;
- 1% é do Distrito Federal.

⁴ A origem das pessoas confere uma característica importante na empresa, pois existem muitas diferenças culturais, de costumes, de estilo de vida, idiomas diferentes ou a própria regionalização da linguagem, enfim, são características que trazem novas informações às pessoas, enriquecem pela questão da diversidade, mas ao mesmo tempo pode causar certo mal estar quando não há preparo para lidar com tais diferenças.

A seguir, pretende-se descrever o processo de gerenciamento de Recursos Humanos da empresa pesquisada, detendo-se principalmente no Programa de Desenvolvimento de Gestores, foco desta pesquisa.

1.2.2 - Gestão Estratégica de Recursos Humanos na Cameco do Brasil Ltda

O gerenciamento de Recursos Humanos⁵ da empresa encontra-se num patamar estratégico, e isso é evidenciado facilmente através das políticas adotadas pela empresa⁶. Conforme já exposto ao final do item 1.2, o **Planejamento e desenvolvimento da força de trabalho** encontra-se entre as principais iniciativas da empresa. Este planejamento está focalizado nos seguintes aspectos:

- treinamento e desenvolvimento de habilidades dos atuais funcionários;
- substituição de pessoas que estão se aposentando⁷;
- desenvolvimento de novos líderes para maiores responsabilidades.

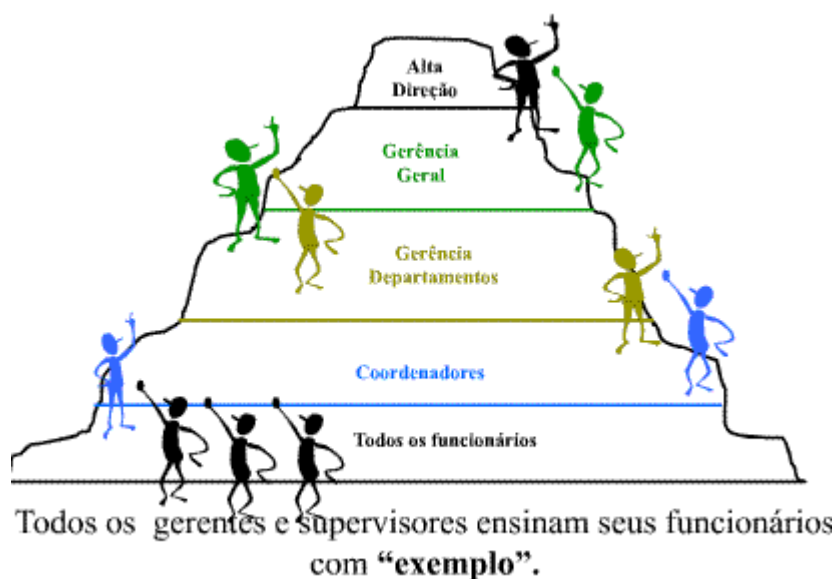
Uma das estratégias adotadas para uma ampla difusão da cultura desejada pela empresa foi o treinamento em “cascata”, onde todos os níveis encontram-se engajados no processo de treinamento, conforme mostra a figura a seguir:

⁵ Missão de RH: “Orienta-se para a satisfação dos clientes e colaboradores, através da captação, desenvolvimento e manutenção dos melhores profissionais na organização, como fonte de vantagem competitiva”.

⁶ Políticas existentes em RH: Política de Educação, de Benefícios, de Gestão de Pessoal, Recrutamento e Seleção, Remuneração Estratégica, Participação nos Resultados, Movimentação de Pessoal.

⁷ A previsão da empresa é que aproximadamente 50% do quadro funcional estará se aposentando até 2005, nos EUA. Isso deve gerar uma movimentação e necessidade de pessoal em nível mundial, na maioria das plantas da Deere. O Brasil poderá ser fonte de recrutamento.

Figura 01: Princípios de Educação em “Casca”



No princípio de educação em cascata há três níveis de envolvimento nos quais os gerentes podem ser engajados – receber, entregar e apoiar. A alta direção dá alavancagem ao processo, entregando a educação para o nível seguinte, que recebe a instrução, “entrega” aos subordinados e também apóia os seus subordinados quando eles vão entregar a educação para o nível seguinte.

A empresa possui um plano de benefícios que inclui: plano de saúde, convênios com farmácias, auxílio para óculos de grau, auxílio para tratamento psicológico, seguro saúde, auxílio doença, Internet em casa sem custo para os funcionários, seguro de vida, restaurante, transporte e um arrojado incentivo à educação. A empresa custeia curso de idiomas, 60% a 80 % de cursos técnicos (pós-médio) e cursos de graduação e pós-graduação (especialização e mestrado) em áreas de interesse da empresa.

Cabe destacar que o treinamento⁸ é um dos indicadores que fazem parte do Plano de Participação nos Resultados⁹ aplicado pela empresa, sendo que dos 9

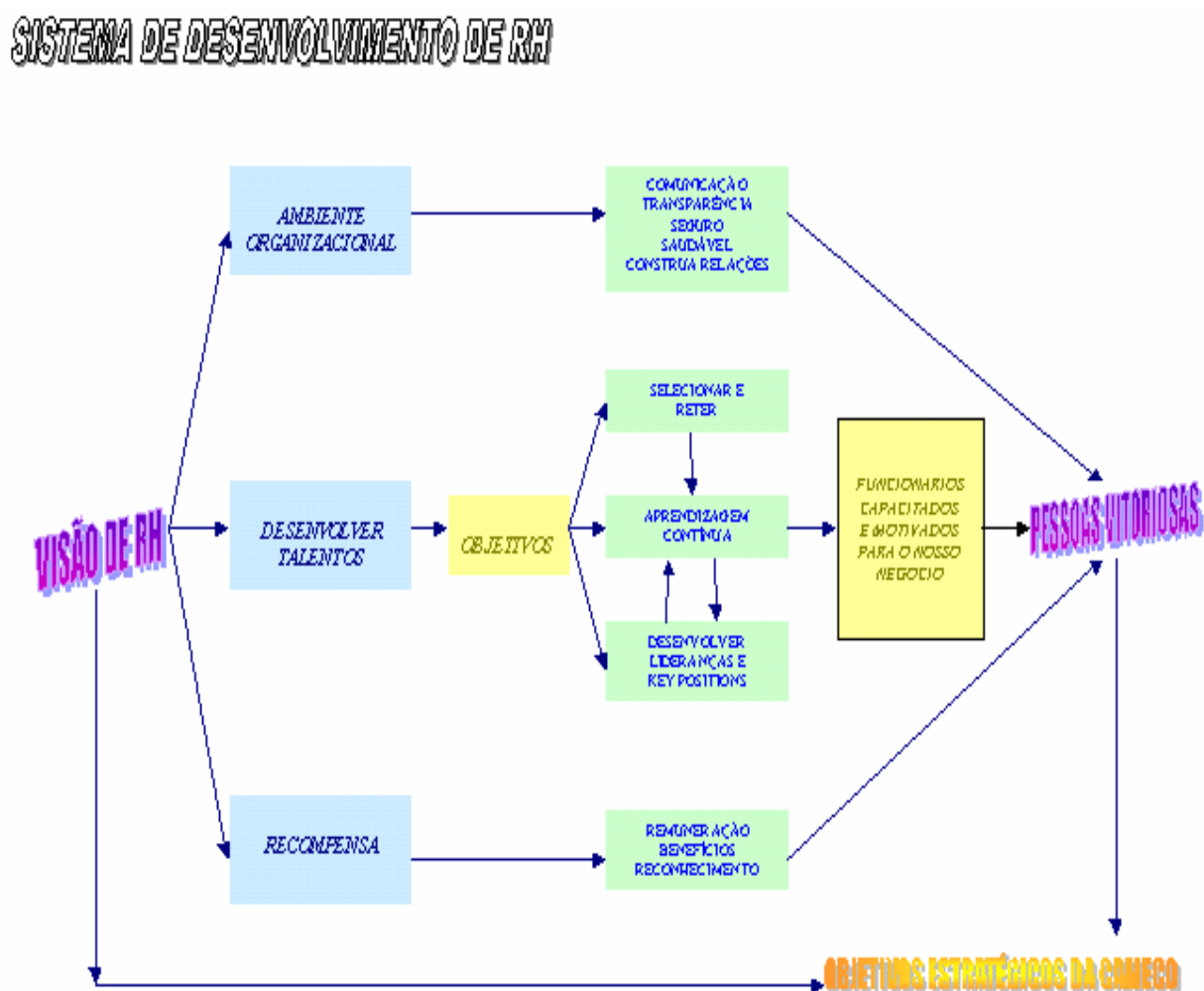
⁸ Até outubro de 2000 a empresa investiu R\$ 306.371,65 em educação e treinamento, sendo que em média cada funcionário realizou 60 horas de treinamento por ano, conforme Balanço Social publicado em agosto de 2001.

⁹ Em treinamento, está estabelecida uma participação de 20% do salário nominal pelo cumprimento do programa geral previsto para o exercício.

indicadores¹⁰, 3 estão relacionados diretamente com o bem estar e crescimento das pessoas.

A figura 02 dá ao leitor uma fotografia mais ampla sobre o Sistema de Gestão de Recursos Humanos da empresa, onde os pontos cruciais são o ambiente no qual as pessoas estão inseridas, o desenvolvimento delas e como serão recompensadas:

Figura 02: Sistema de Desenvolvimento de RH



¹⁰ Indicadores para Participação nos resultados: lucro, redução de custos, implementação na Norma NBR ISO 9000, **segurança no trabalho**, metas de produção, **gerenciamento de desempenho**, **treinamento**, faturamento e participação no mercado. Até o ano 2000 a empresa distribuiu no Plano de Participação nos Lucros e Resultados um montante de R\$ 170.501,65, conforme Balanço Social publicado em agosto de 2001.

1.3 – Foco da Pesquisa: Programa de Desenvolvimento de Gestores

A empresa pesquisada – Cameco do Brasil Ltda - está buscando o desenvolvimento de programas com base em um novo paradigma de treinamento, utilizando-se de alguns pressupostos da Aprendizagem Organizacional. Pode-se destacar alguns:

- O Ciclo de Aprendizagem Vivencial (Kolb, 1997). O que se aprende deve ser evidenciado no que se faz (forma de agir) – aprendizagem por meio da ação. No modelo cíclico, a aprendizagem é orientada para a resolução de problemas – estes servem como estímulo e como meio de aprendizagem);
- Os conceitos de Swieringa e Wierdsma (1995): aprender é mudar de atitude; a organização muda quando as pessoas passam a ter uma nova atitude frente ao trabalho e à organização; o objetivo da mudança é atingir uma forma mais adequada para que o aprendiz alcance suas metas, ou seja, se pretende uma forma de ação mais efetiva, que é competência. Aprender a aprender requer um tipo de auto-conhecimento, ou seja, saber a forma como se aprende. A reflexão, a visão dos outros e o ambiente possuem papéis importantes neste processo.
- O conceito de competência de Ruas (1999): um legítimo processo de aprendizagem perpassa pela apropriação e internalização de conhecimentos e habilidades, ampliando o repertório de respostas e de maneiras de agir (competência como forma de ação), associadas a novos princípios e práticas de gestão.
- As Cinco Disciplinas (Senge, 1998);

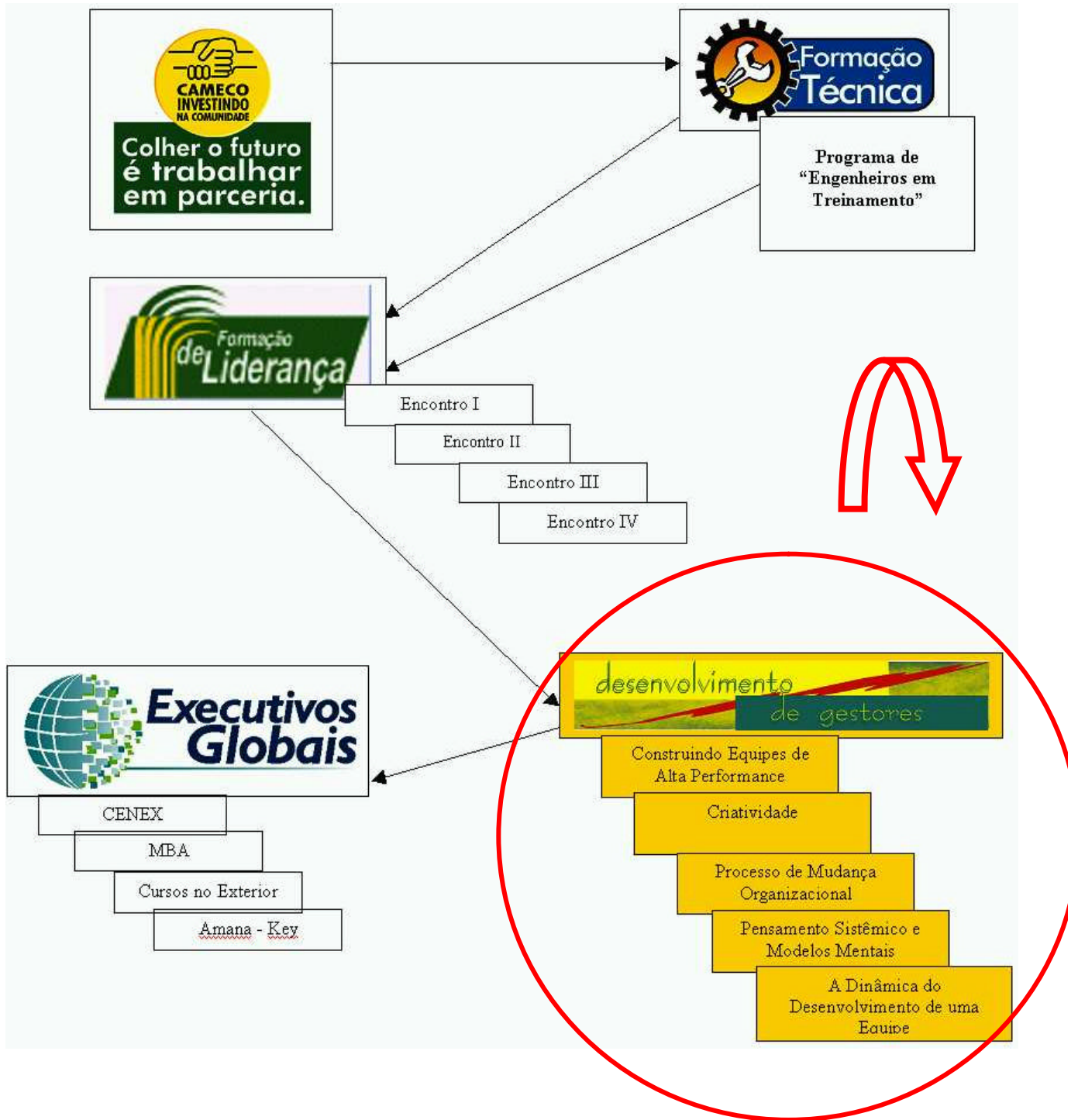
O programa principal se chama Programa de Educação Continuada¹¹ (dentro deste está incluído, entre outros, o PDG – Programa de desenvolvimento de gestores), conforme mostra a figura a seguir:

¹¹ O Programa de Educação Continuada tem como missão: “Direcionar todos os esforços de treinamento da organização para um processo de Aprendizagem Contínua, comprometido com a organização Cameco John Deere, a partir de um processo de desenvolvimento de competências que estejam alinhadas com os objetivos estratégicos da empresa e que resultem numa maior competência organizacional”. Os princípios norteadores deste programa são: (1) Parcerias para Educação e Desenvolvimento; (2) Aprendizagem compartilhada através da transferência de conhecimentos e experiências pelos líderes; (3) Utilização da tecnologia como apoio para o desenvolvimento do melhor programa; (4) Realização de projetos/práticas considerando os conhecimentos adquiridos e a necessidade da organização – criação da competência através da ação; (5) Avaliação de resultados com base na aplicabilidade x resultados dos projetos; (6) Ambiente onde a Cultura e os Valores da Cameco John Deere sejam cultivados; (7) Ênfase em modelos de Aprendizagem vivencial, aproximando-se cada vez mais do cotidiano da empresa; (8) Comunicação, *feedback* e trabalho em equipe são fundamentais.

Os objetivos do Programa de Educação Continuada são: (1) Criar práticas que garantam a transferência das melhores experiências, (2) a aplicabilidade das habilidades e a fomentação do trabalho em equipe; (3) Desenvolver competências e idéias orientadas para as questões estratégicas da empresa; (4) Disseminar uma cultura dentro dos princípios e valores da empresa; (5) Agregar conhecimentos e habilidades que possibilitem aos colaboradores identificar, compreender e melhorar processos internos; Impulsionar as pessoas a gerenciar seu desenvolvimento e carreira dentro da empresa; (6) Aprender fazendo, desenvolver a capacidade de aprender e dar continuidade a esse processo quando do retorno ao trabalho; (7) Estimular a capacidade de inovar, definir e construir caminhos para a mudança da organização; (8) Envolver a comunidade, parceiros educacionais, clientes e fornecedores, impulsionando o crescimento de todos aqueles que se relacionam com a empresa.

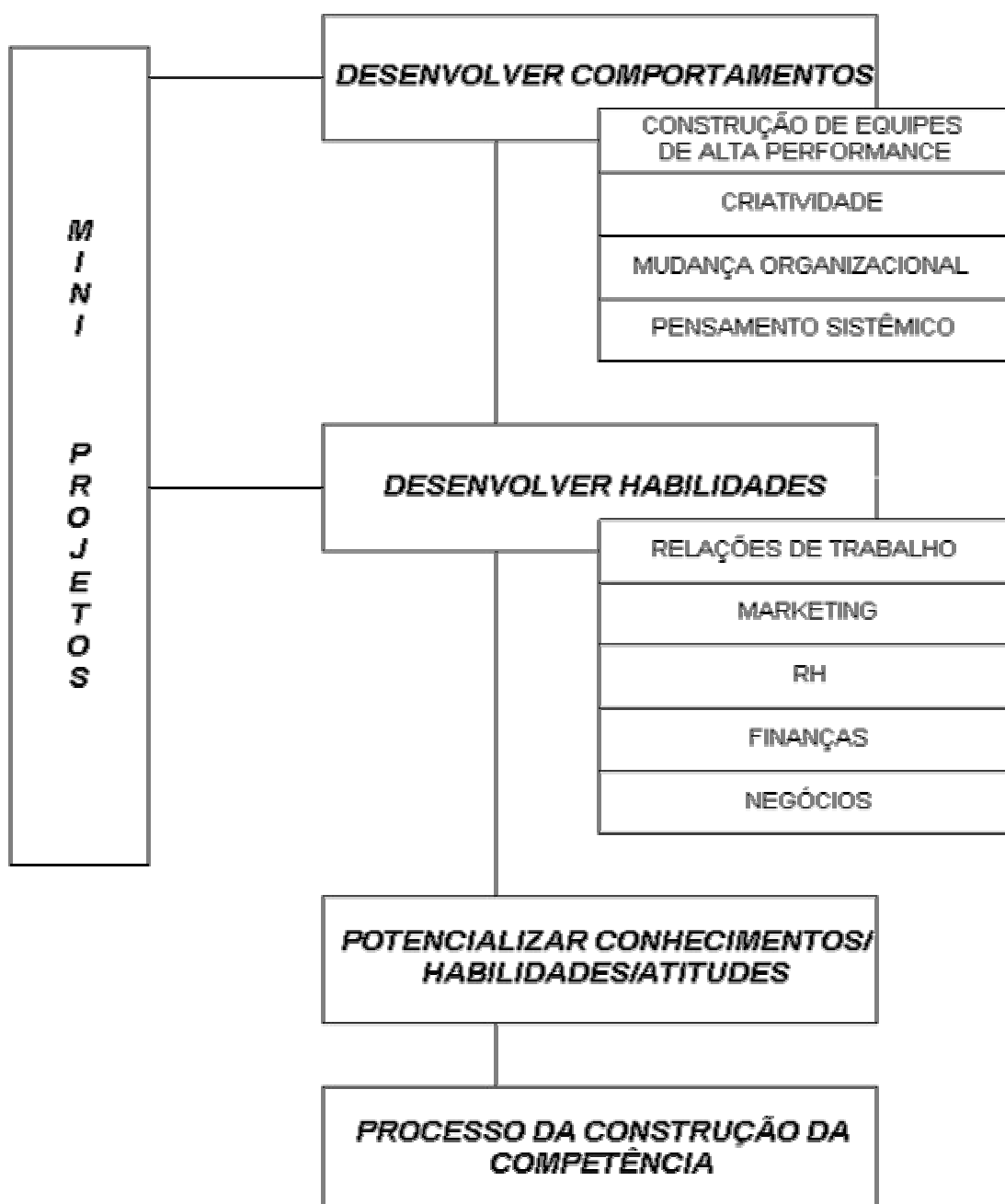
Figura 03: Programa de Educação Continuada

A figura mostra como é o processo de treinamento, que inicia na comunidade e tem um prosseguimento lógico dentro da empresa:



O Programa *Desenvolvimento de Gestores*, objeto desta pesquisa, é composto por quatro etapas, assim divididas:

Figura 04: Programa Desenvolvimento de Gestores



1.3.1 - Descrição das etapas do PDG

Etapa 1 – DESENVOLVER COMPORTAMENTOS

Objetivos:

- Proporcionar condições de aprendizagem sob o ponto de vista do indivíduo e do grupo, focalizando os papéis assumidos no momento presente e as prospecções para o futuro;
- Expandir a competência de liderança e a capacidade de serem formadores de equipes de trabalho;
- Agregar habilidades relacionais que permitam identificar, compreender e melhorar processos internos;
- Fortalecer a Organização Cameco, buscando que as lideranças fortaleçam-se como indivíduo e como grupo;
- Desenvolver o raciocínio criativo, buscando novas formas de SER, PENSAR e AGIR.

Conteúdos:

- Construindo Equipes de Alta Performance;
- Criatividade;
- Mudança Organizacional;
- Pensamento Sistêmico e Modelos Mentais;

Etapa 2 – CONHECIMENTOS E HABILIDADES

Objetivos:

- Aprofundar questões teóricas que contribuam para o desenvolvimento de novas competências Gerenciais;
- Preparar os líderes para olharem de forma integrada para além da Organização Cameco;
- Acompanhar o grupo em seu processo de aprendizagem, integrando as questões teóricas com as vivências;
- Propiciar *feedback*, bem como trabalhar as necessidades emergentes do grupo e da Cameco;

Conteúdos:

- Construindo Equipes de Alta Performance – Encontro II;
- Relações de Trabalho;
- Marketing Integrado;

Gestão de Recursos Humanos;

- Gestão de Finanças;
- Gestão de Negócios – “Planejamento Estratégico”.

Etapa 3 - POTENCIALIZAR CONHECIMENTOS/HABILIDADES/ATITUDES

Objetivos:

- Pensar em como essa aprendizagem pode ser potencializada no seu dia a dia;
- Trabalhar os planos de ação para o autodesenvolvimento relacional, mantendo a perspectiva de educação continuada que os qualifique permanentemente como gestores.

Conteúdos:

- Visão e Valores da “Organização Cameco”;
- Construindo Equipes de Alta Performance – Encontro III;
- Criatividade.

Etapa 4 – MINI-PROJETOS: O PROCESSO DE CONSTRUÇÃO DA COMPETÊNCIA

Objetivos:

- Aplicar nas suas respectivas atividades de trabalho, os conhecimentos e experiências que serão recuperados e explorados, através do desenvolvimento e implementação de “Mini-projetos de competência”;
- Fazer com que os líderes (gestores) iniciem um processo de transição, partindo do conhecimento (saber) e da habilidade (saber fazer) para um processo de construção da competência (saber agir).

Pré-condições para participação no processo de realização dos mini-projetos: todo participante necessita de disponibilidade para articular, confrontar, questionar e ser questionado, acomodar novos conhecimentos, motivar os outros, enfim, é preciso uma pré-disposição à mudança na forma de agir em suas atividades.

O grupo (12 pessoas) a ser pesquisado foi dividido em pequenos grupos (3 a 4 pessoas), procurando compor-se de pessoas de áreas diferentes, estimulando as diferentes maneiras de perceber as situações.

Os Mini-Projetos de Competência deveriam incidir sobre processos de mudança. A princípio com problemáticas menos complexas, por isso Mini-Projetos, facilitando a internalização do método.

Após cada treinamento, os pequenos grupos reuniriam-se para:

- Eleger um problema da empresa dentro do qual pretendiam desenvolver o Mini-Projeto;
- Homogeneizar conceitos e noções que possuíssem relevância no problema a ser estudado;
- Definir quais os conhecimentos e habilidades seriam trabalhados;
- Relatar quais as competências desejadas pelo grupo;
- Explicar a temática desenvolvida;
- Resultados pretendidos;
- Recursos empregados;
- Definir as práticas empregadas;
- Definir as pessoas e áreas envolvidas no Mini-Projeto;
- Avaliar as facilidades e dificuldades do próprio grupo.

Elementos de Aprendizagem Organizacional presentes na idéia dos Mini-Projetos e que podem contribuir na consolidação do treinamento e para o desenvolvimento de competências:

- Oportunidade de refletir sobre as regras, princípios e *insights* que regem a organização (Swieringa e Wierdsma, 1995). Processos se iniciam e se desenvolvem a partir de problemas (oportunidades de aprendizagem) existentes ou previstos. O fazer e o pensar não são entidades separadas, mas em todos os momentos relaciona-se o aprendizado com o trabalho, interligando-se o refletir e o decidir. O grupo pode examinar coletivamente os problemas, investigar causas, pensar e experimentar novos enfoques, o que dá início ao Ciclo de Aprendizagem Vivencial de Kolb (1997) – fazer, refletir, pensar e decidir (o ciclo visto desta forma é uma adaptação de Swieringa e Wierdsma, 1995). Se o grupo consegue evoluir neste sentido, significa que há uma possibilidade bem maior de que a Aprendizagem torne-se coletiva – a cooperação é uma forte característica nesta fase. O coletivo, e não apenas indivíduos isoladamente, para refletir esta aprendizagem, deve assumir novas formas de ser, pensar e agir;

- Considerando-se sob a ótica de Senge (1998), trabalhar em Mini-Projetos significa otimizar a oportunidade de expor-se e permitir ao grupo que sirva como recurso de aprendizado – neste sentido, o feedback útil, que permeia as conversações, pode ser uma excelente ferramenta de crescimento pessoal, pois os participantes podem se dar conta e mudar Modelos Mentais, testando novas formas de pensar. É um momento em que se pode revisar conceitos, explorar as limitações do pensamento, testar novas habilidades e aprimorar as existentes, entre outros. Neste sentido, o grupo está apto para desenvolver uma visão compartilhada e consolidar a competência de trabalhar em equipe.

Considerando-se os resultados que a empresa deseja, a partir da realização dos Mini-Projetos, tem-se que:

Resultados desejados em termos de atitudes:

- Flexibilidade;
- Saber ouvir;
- Transparência;
- Ousadia para assumir riscos;
- Abertura para novas idéias;
- Autenticidade;
- Conhecimento / Habilidades;
- Capacidade para educar;
- Habilidade no relacionamento;
- Capacidade para pensar estrategicamente;
- Criatividade na resolução de problemas;
- Habilidade para negociar;
- Capacidade de definir e mostrar caminhos;
- Capacidade de inovar e definir metas;
- Capacidade de implementação.

Resultados Desejados em Recursos Humanos:

- Ser franco e transparente;
- Dar e receber *feedback*;

Ter coerência entre discurso e prática;

- Atrair e desenvolver profissionais (Key Positions);
- Incentivar trabalho em equipe.

Resultados Desejados com Clientes – Internos e Externos:

- Aprender e entender o negócio do cliente;
Antecipar as necessidades dos clientes.

Resultados Desejados em Processos:

- Identificar e compreender processos críticos;
- Estabelecer metas ambiciosas para melhoria de processos;
Assegurar processos de integração com outras áreas da Organização.

Resultados Desejados em Liderança / Comunicação:

- Comunicar abertamente, de forma direta e transparente;
- Participar, compartilhar informações;
- Inovar, criar e desenvolver processos de mudança;
- Fazer acontecer o que foi estabelecido em planejamento.

O objetivo final em nível de coordenação/supervisão é o desenvolvimento de competências, sintetizadas conforme mostra a figura a seguir:

Figura 05: Perfil Desejado em Nível Técnico



O projeto de educação e desenvolvimento da empresa, denominado Programa de Educação Continuada, foi desenvolvido quando o quadro funcional necessário para iniciar a produção estava completo. Nesta época, a empresa já estava familiarizada com as políticas da Deere em nível global, e fez uma leitura do que realmente seria necessário em termos de perfil de seus profissionais. Assim nasceu, entre outros, o PDG, cujos objetivos contemplava o desenvolvimento das competências que a empresa julgava como sendo críticas para o sucesso do negócio. No entanto, os profissionais que vieram para a empresa eram oriundos de diferentes locais do país, com diferentes culturas, bem como suas empresas de origem diferiam muito da cultura que a Cameco pretendia implementar. Não considerou-se, na época, o perfil individual dos participantes para o desenvolvimento do programa, mas sim o perfil desejado pela

empresa, seguindo uma tendência mundial, já que a empresa faz parte de um grupo, chamado Mayflower¹², que envolve algumas das maiores e melhores empresas americanas. Este grupo compartilha experiências sobre as melhores práticas em Recursos Humanos, e muitos dos projetos que são desenvolvidos se originam das práticas e experiências compartilhadas entre o grupo. Na época, o desafio que Recursos Humanos precisava superar era, rapidamente, adequar o perfil de seus profissionais às necessidades do negócio.

1.4 – Questão de pesquisa

A questão problemática da pesquisa exploratória é a seguinte:

Qual a avaliação do Programa de Desenvolvimento de Gestores (PDG) da Cameco do Brasil Ltda. frente à abordagem da Aprendizagem Organizacional? Considera-se como foco deste questionamento, a consolidação do treinamento e do desenvolvimento das competências¹³ previstas através do referido programa.

Em síntese, a pesquisadora analisa a primeira e quarta etapa do referido Programa. Pretende-se abstrair a realidade investigada a partir de dois eixos, no caso: (1) do processo de treinamento em si e (2) da percepção das pessoas acerca do desenvolvimento do processo. Espera-se com isto, analisar a prática do processo investigado, a aplicabilidade do treinamento, no sentido de estar consolidando as competências desejadas, e os possíveis entraves. A aprendizagem organizacional

¹² **Mayflower Member Companies:** 3M; Allstate Insurance; American Express; AT&T; Bell Atlantic; Bell Canada; Bell South; Boeing; Carrier; Chase Manhattan Bank; Chevron; Citigroup; Corning; Daimler Chrysler; Dayton Hudson (Target); Deere & Company; Dow Chemical; Eastman Chemical; Eastman Kodak; Eli Lilly; Equitable; Ford; General Motors; GTE; Honeywell; Hughes; IBM Corporation; Lockheed Martin; Lucent; Merrill Lynch; MetLife; Microsoft Corporation Nationwide Insurance; NCR; Nortel; Pacific Gas & Electric; Prudential; Ritz-Carlton; Rockwell; Sears; Shell Oil Company; State Farm Insurance; United Airlines; Union Pacific Railroad ; U.S. West; Xerox

¹³Entende-se que o treinamento está consolidado e a competência está desenvolvida a partir do momento em que o conteúdo visto em treinamento (conhecimentos, vivências, habilidades, atitudes etc...) transforma-se em ação, sendo aplicados nas atividades do trabalho.

funcionará como se fossem lentes para o exame deste processo, possibilitando a revisão de elementos teóricos a partir de uma situação real.

1.5 – Objetivos da Pesquisa

1.5.1 - Objetivo geral

- Avaliar o Programa de Desenvolvimento de Gestores da Cameco do Brasil Ltda., sob a abordagem da Aprendizagem Organizacional, focando a consolidação do treinamento e do desenvolvimento de competências.

1.5.2 - Objetivos específicos

- Identificar e analisar a opinião dos participantes sobre o Programa de Desenvolvimento de Gestores, em especial sobre os resultados percebidos pelos mesmos,
- Analisar a utilização dos Mini-projetos de competência como método de intervenção que visa aplicar e consolidar os conteúdos teóricos e habilidades desenvolvidas no decorrer dos programas de treinamento na empresa pesquisada;
- Sugerir ações voltadas à consolidação do treinamento e do desenvolvimento de competências da empresa pesquisada.

1.6 – Justificativa do Estudo

O programa de treinamento a ser avaliado possui uma relevância especial, devido ao papel ocupado pelos gestores atualmente na empresa pesquisada. Pode-se dizer que esses são hoje a “ponte” entre a cúpula e todas as demais áreas operacionais, podendo vir a ser os principais dirigentes no futuro. Esta é também uma realidade na maioria das empresas, onde o nível intermediário de liderança ocupa um “território” composto por pressões de todo tipo, com um alto nível de exigências em termos de qualificação, capacidade de relacionamento e de tomada de decisão. Enfim, os gestores precisam assumir novos papéis e adquirir novas competências em função deste novo cenário. Pode-se afirmar ainda que tais gestores serão os primeiros a desenvolver uma cultura e definir valores a serem seguidos; serão verdadeiros multiplicadores do conhecimento, disseminadores de idéias ou formadores de opiniões. São eles também os responsáveis por interpretar as metas e objetivos da

companhia e repassar ou transformar isso em metas e objetivos específicos para sua equipe.

Um outro fator que justifica a escolha do tema de pesquisa é o alto investimento realizado pela empresa neste programa – pode-se dizer que esta é também uma realidade cada vez mais constante no meio empresarial, onde se investe em treinamento e se espera que tal investimento se traduza em ações que contribuam para uma maior competitividade das empresas.

A relevância em utilizar a abordagem da “Aprendizagem Organizacional” como fonte de análise num processo de consolidação do treinamento e desenvolvimento de competências está justamente no fato de que a questão da mudança, é um dos temas mais discutidos atualmente e uma das maiores preocupações das empresas. Neste processo, a aquisição de competência via treinamento constitui um dos fundamentos da mudança. Assim, a Aprendizagem Organizacional pode contribuir para a mudança e para a consolidação do treinamento através de iniciativas e experiências num processo contínuo.

Cabe destacar que as pesquisas relacionadas à Aprendizagem Organizacional no Brasil estão dando os primeiros passos, merecendo uma reflexão mais profunda. Assim, a preocupação em relacionar a literatura com as experiências ao nível da empresa, justifica-se pelo fato de que isso poderá trazer uma base sólida para o desenvolvimento de experiências ou intervenções futuras.

A velocidade com que as mudanças sociais, econômicas e políticas vêm acontecendo faz com que pessoas e organizações necessitem aprender a mudar, adquirindo novos conhecimentos, habilidades e atitudes, ou seja, novas competências, de uma maneira sistemática, planejada e voltada aos objetivos estratégicos da empresa. Neste sentido, o aprendizado, como gerador de conhecimento, diminui a incerteza diante das situações, e ambos tornam-se recursos imprescindíveis em termos estratégicos.

Enfim, avaliar um programa de treinamento da empresa pesquisada, sob a abordagem da Aprendizagem Organizacional, poderá trazer algumas orientações úteis, não apenas para o contexto empresarial, em termos de aplicabilidade e validade

da proposta, mas também para o meio acadêmico, contribuindo com futuras pesquisas e teorias.

2 – DISCUSSÃO TEÓRICA: MUDANÇAS NA GESTÃO DO DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

Ainda que Levitt (1975) tenha insistido que não há nada que garanta a obsolescência dos produtos e que a empresa precisa praticar a “destruição criativa” como uma maneira de superar a si própria, pois caso contrário será superada por outra, é grande o número de empresas que têm deixado de implementar mudanças fundamentais para a sua sobrevivência.

Na corrida em busca do sucesso, as empresas nem sempre analisam com cuidado as novas tendências, mas tentam aplicar pacotes prontos, sem considerar o seu ambiente interno, e quando tudo dá errado a culpa é do novo conceito que, definitivamente, carecia de essência. Não dando o tempo suficiente para a experimentação, desperdiçam tempo, dinheiro e, obviamente, a frustração de muitas pessoas que se empenharam para que a mudança tivesse acontecido.

A descontinuidade de programas, o desperdício e a desmotivação das pessoas, é um retrato rotineiro nas organizações – as pessoas já não acreditam mais e sentem-se desvalorizadas, na verdade, usadas como fantoches neste vai e vem de modelos.

No meio empresarial, praticamente todos concordam que as tecnologias avançadas, a derrubada das fronteiras entre os mercados nacionais e as expectativas

dos clientes, que agora possuem mais alternativas do que em qualquer época anterior, combinaram-se para tornar as metas, os métodos e os princípios organizacionais básicos da clássica corporação, tristemente obsoletos. Mas em se tratando de “aprender”, de que forma os diferentes pesquisadores e autores estão compreendendo este fenômeno, mais precisamente a abordagem da Aprendizagem Organizacional? E o treinamento dentro das organizações, como tem evoluído? O Departamento de Recursos Humanos tem acompanhado as novas exigências, sobretudo aquelas relacionadas ao desenvolvimento de competências?

Nos tópicos a seguir, procura-se trazer conceitos recentes dos diferentes autores, tanto no que se refere à abordagem da Aprendizagem Organizacional¹⁴, quanto à gestão de RH, garantindo a sustentação teórica necessária para o desenvolvimento da pesquisa. Considerando que a pesquisa foi realizada dentro de um contexto de Administração de Recursos Humanos, mais precisamente ligado ao subsistema de treinamento, torna-se relevante revisitar os conceitos ligados ao tema. Sendo assim, o propósito deste capítulo é fornecer uma visão geral e conceitual sobre a evolução da Administração de Recursos Humanos, partindo das raízes históricas da gestão de RH no Brasil, chegando ao momento atual. Também serão considerados os principais desafios e mudanças a serem enfrentadas pela área, em termos de políticas e estratégias de RH.

2.1 - Perspectivas Históricas da Gestão de RH

Resgatando a história, vê-se que nas primeiras décadas do século XX existia, em relação às políticas de gestão da força de trabalho, uma variação conforme o ramo de atividade da empresa. Em função da crise no café (após a revolução de 30), houve uma onda de êxodo rural, bem como se interrompeu a migração europeia, contribuindo para uma mudança do perfil dos operários, pois os europeus eram mais politizados e qualificados que os brasileiros.

¹⁴ Será adotado o termo Aprendizagem Organizacional nesta pesquisa para tratar da abordagem *Learning Organization*.

Cria-se o Ministério do Trabalho, Indústria e Comércio. A partir de 1937, o papel do estado cristaliza-se ainda mais no cenário das relações do trabalho e em 1943 é promulgada a CLT. Entre 1937 e 1945, o Ministério do Trabalho fica ainda mais poderoso e as empresas começam a criar sua seção de pessoal, burocratizando os aspectos jurídico-legais da relação empregatícia. Cada vez mais se firmava uma estrutura hierárquica e um distanciamento entre as atividades de concepção e planejamento, bem como as de execução e a importância dada à formação e treinamento das várias categorias profissionais. Após 1945 um processo de redemocratização teve início no país. O Estado investe em setores produtivos básicos e ao final da década de 50 e nos anos 60, indústrias de capital multinacional são atraídas devido a isenções e incentivos, mão-de-obra barata e potencial de consumo e instalam-se aqui.

Entre as décadas de 40 e 50, cumprir a legislação trabalhista continuava sendo a mola mestra do sistema, apesar do questionamento dos diretores das empresas. Empresas multinacionais que entraram no país trouxeram o gerenciamento de recursos humanos, calcados em princípios tayloristas e fordistas. Também foram criadas as áreas de treinamento. A maioria das grandes empresas brasileiras estruturou seus recursos humanos neste modelo, sendo que os profissionais de RH foram influenciados em sua formação por esta cultura.

Na década de 70 o Estado procurou articular o Sistema Nacional de Formação profissional promulgando a Lei 6297/75, incentivando diretamente as atividades de treinamento. No entanto, conforme estudos realizados (Fleury et alli 1989 *apud* Fleury & Fischer 1992), o alcance do incentivo foi restrito. A preocupação com a capacitação gerencial surge somente em 1966.

A passagem dos anos 70 para os anos 80 foi marcada por um sindicalismo emergente; algumas organizações tentaram implantar estratégias participativas, mas ocorreram muitos fracassos devido à dificuldade de explicitar metas e de estabelecer compromissos reais com os empregados envolvidos.

A estruturação formal da área de gestão de recursos humanos e definição de práticas e de instrumentos de trabalho despojados das antigas seções de pessoal, passam a ser o modelo da grande multinacional de produção em massa, introduzido

no Brasil nas décadas de 50 e 60. Assim, a gestão de RH no Brasil assume um caráter imitativo e muitas vezes incoerente com as diretrizes gerais da empresa.

A década de 90 é marcada por mudanças políticas, sociais e econômicas importantes, provocando alterações no tecido organizacional das empresas, no processo e nas relações de trabalho. O novo milênio é inaugurado com a ênfase na gestão estratégica de RH, cujo ambiente requer novas práticas de gestão e novos papéis por parte dos profissionais da área. Conforme Ulrich (2000), o RH pode ajudar a obter excelência organizacional.

“Na nova economia, a vitória surgirá a partir de capacidades organizacionais, como rapidez, capacidade de reação, agilidade, capacidade de aprendizagem e competência dos funcionários. Empresas bem sucedidas serão aquelas capazes de transformar estratégia em ação rapidamente, de gerenciar processos de maneira inteligente e eficiente, de maximizar o compromisso e a colaboração do funcionário e de criar condições para uma mudança consistente (...)” (Ulrich, 2000, p.39).

A seguir, pretende-se aprofundar os conceitos dentro da Administração de RH, utilizando-se também de um enfoque histórico, evoluindo até o momento atual. Aprofundar-se-á o conceito de competência (item 2.4), pois com o alinhamento das políticas de RH às estratégias empresariais, este conceito foi adotado como base para o modelo de gerenciamento de pessoas.

2.2 - Administração, Políticas e Estratégias de Recursos Humanos

O conceito e o papel de RH denotam uma clara evolução com o passar do tempo, revelando visões bastante diferenciadas dos diversos autores ao longo da história. Messeder (1988 apud Almeida 1993) entendia a gestão de RH como responsável por “compatibilizar expectativas opostas”, empenhando-se no alcance dos objetivos organizacionais desde que atendessem os interesses do “patrão”. O alvo seria a máxima produtividade com o menor custo, e ao mesmo tempo com a máxima satisfação dos empregados, que ocorreria através de melhores salários, condições de

trabalho, estabilidade no emprego, entre outros. Outros autores concentraram-se, por muito tempo, nas “atividades” de RH como sendo seu principal papel: planejar, organizar, dirigir e controlar as funções de procura, desenvolvimento, manutenção e utilização da força de trabalho, também visando contribuir para os objetivos da empresa com menor custo (Jucius, 1979 e Flipppo, 1976 apud Almeida 1993).

Para Wood (1992, p. 5),

“A administração de recursos humanos não é um novo tipo de gestão de pessoal, no qual seleção, treinamento e outros elementos, assumidamente negligenciados – aos quais Hendry & Pettigrew (1990) chamam de o ciclo da administração de recursos humanos - , recebem maior peso do que recebiam no passado. É mais fundamental que isso – envolve o estabelecimento de uma nova dimensão às pesquisas e ao desenvolvimento da organização”.

Wood (1992) compara a administração de recursos humanos a um tipo de processo de P&D, mas um processo integrado cujo principal papel seria administrar a cultura da empresa, analisando a forma como as decisões foram e são tomadas na organização. As empresas, segundo o autor, deveriam se concentrar em sua capacidade de aprendizagem e procedimentos de fomento ao desenvolvimento e inovação, muito mais do que em procedimentos de relações industriais. O interesse central da ARH deveria ser o de questionar *como e por que* as coisas são feitas do jeito que são.

“(…) na verdade, o papel maior da ARH (P&D) poderia, em nosso julgamento, ser o de atuar como um local para treinamento e desenvolvimento. O modelo que imaginamos seria um, no qual haveria considerável circulação de pessoas para dentro e para fora. A ARH (P&D) seria basicamente um conjunto de grupos de projeto que incluiriam membros de todos os níveis da organização. (...) Sua constituição seria, então, interdisciplinar e a ARH (P&D) deveria atuar como catalisador principal na segmentação de fronteiras funcionais nas organizações” (Wood, 1992, p.36-37).

Milkovich e Boudreau (2000, p.19) trazem um conceito mais focado nos objetivos organizacionais, embora também norteado por uma perspectiva mais integrada com o restante da organização:

“Por *administração de recursos humanos* (ADMINISTRAÇÃO DE RH) entende-se uma série de decisões integradas que formam as relações de trabalho; sua qualidade influencia diretamente a capacidade da organização e de seus empregados em atingir seus objetivos”.

Para Ulrich (1998), se as estratégias futuras para a criação de valor devem vir do departamento de Recursos Humanos, *os profissionais de RH*, por sua vez, desempenharão múltiplos papéis, que podem ser operacionais e ao mesmo tempo estratégicos. Dentre esses papéis, estão:

- 1) **Administração de Estratégia de Recursos Humanos:** ocorre quando o profissional torna-se um *parceiro estratégico (metáfora utilizada pelo autor)*, ou seja, tem a missão de ajudar a garantir o sucesso e a aumentar a capacidade de sua empresa para conseguir atingir seus objetivos;
- 2) **Administração da Infra-Estrutura da Empresa:** este tem sido um papel tradicional de RH, exigindo que os profissionais concebam e desenvolvam processos eficientes para contratar, treinar, avaliar, premiar, promover e além do mais, gerir o fluxo de funcionários na organização. O resultado da administração da infra-estrutura é a *eficiência administrativa*. A metáfora para o trabalho sobre a infra-estrutura de uma empresa é a do *especialista administrativo*, onde os profissionais de RH eliminam gastos desnecessários, aumentam a eficiência e constantemente descobrem novas maneiras de fazer melhor as coisas;
- 3) **Administração da contribuição de funcionários:** este papel significa que os profissionais de RH devem se envolver nos problemas, preocupações e necessidades cotidianas de seus subordinados. Os resultados da administração da contribuição dos funcionários são representados pelo *maior envolvimento e competência* dos mesmos. A metáfora para esse papel de RH é a do *defensor dos funcionários*, onde o RH dedica tempo e presença pessoal aos funcionários, treinam e incentivam gerentes de outros departamentos a fazer o mesmo. Para isso é preciso ouvir, responder e encontrar maneiras de dotar os funcionários dos recursos que atendam suas demandas variáveis;

- 4) **Administração da Transformação e da Mudança:** aqui os profissionais de RH podem adicionar valor a uma empresa gerindo a transformação, que acarreta mudança cultural no interior da empresa, e a mudança que se refere à capacidade de uma organização de melhorar a concepção e a implementação de iniciativas e de reduzir o tempo de ciclo em todas atividades organizacionais. O resultado é a capacidade para mudar, ou seja, a *criação de uma organização renovada*. A metáfora para trabalho nesse papel é a do *agente da mudança*, tendo como ações à identificação e estruturação de problemas, construção de relações de confiança, solução de problemas e criação / execução de planos de ação.

Políticas de RH são as regras estabelecidas para coordenar funções e assegurar que elas sejam desempenhadas de acordo com os objetivos desejados, então as políticas são um guia para a ação. Conforme a racionalidade organizacional, a filosofia e a cultura, a própria história da empresa, sua localização geográfica, as relações sindicais e com órgãos governamentais, é que serão estabelecidas as políticas.

O empregado precisa sentir-se engajado com as metas da empresa, e não como mais uma das peças da engrenagem, substituível a qualquer momento. Tal valorização precisa ser vislumbrada através das relações de trabalho e das políticas de recursos humanos adotadas na empresa. O autor apresenta, ainda, algumas premissas que devem ser assumidas pelas políticas e gestão de recursos humanos, e que fazem parte do novo papel de RH, coerente com os novos padrões tecnológicos de organização da produção e do trabalho e relações do trabalho. São elas:

- Valorizar os talentos humanos na empresa – voltar-se para gestão de pessoas e não apenas recursos e números;
- Atrair e manter pessoas de alto potencial e qualificação para o trabalho;
- Criar condições para que as pessoas se motivem – a nível individual e em grupo, focando as metas organizacionais;
- Possibilitar crescimento profissional internamente;
- Oferecer incentivos, de preferência com base grupal ou coletiva, que estejam vinculados aos resultados empresariais;
- Adaptar políticas integradas de recursos humanos – não apenas a realidade da empresa, mas também, ao ambiente externo no qual está inserida. Tais premissas, segundo o autor, complementam a premissa maior, que é a orientação para resultados.

A partir destas premissas, o autor defende que as políticas de recursos humanos na nova concepção devem contemplar: políticas de contratação; de treinamento; de carreiras; de remuneração; de incentivos e de relações sindicais.

Conforme Almeida *et alli* (1993, p.14), a área de Recursos Humanos tem uma particularidade que a distingue das outras, pois além de tratar da empresa quanto ao envolvimento das pessoas para o atendimento dos objetivos organizacionais, ela possui uma outra dimensão, *que é tratar da estratégia para o atendimento das necessidades destas mesmas pessoas*. E neste sentido, os autores ressaltam a importância de se visualizar as organizações como algo que é feito para servir às pessoas (proprietários, dirigentes, funcionários, clientes, fornecedores etc...), e que estas pessoas, por sua vez, terão que contribuir de alguma forma para a organização.

Para reforçar esta idéia, Kochan e Useen (1992 *apud* Albuquerque, 1999, p.218) trazem duas concepções sobre as organizações competitivas – uma tradicional e uma transformada. Na concepção tradicional, o objetivo maior é maximizar a riqueza dos acionistas e a participação do trabalhador fica limitada aos objetivos organizacionais ou à resolução de problemas relacionados à tarefa. A função crítica da organização é o controle dos interesses próprios e do comportamento oportunístico. Na concepção transformada, busca-se atender aos interesses e necessidades dos múltiplos envolvidos, por mais variados que sejam tais interesses, incluindo-se então os funcionários, clientes, fornecedores, entre outros. Neste sentido, coordenar a lealdade e o comprometimento dos envolvidos, visando a sobrevivência em longo prazo torna-se a função crítica da organização. Assim, os participantes deste processo são os melhores avaliadores de seus próprios interesses.

Pode-se dizer que as estratégias de Recursos Humanos também se originam com base numa concepção mais tradicional ou surgir a partir de uma concepção transformada – enquanto uma estaria voltada ao controle, a outra estaria voltada ao comprometimento da força de trabalho com os objetivos da organização como um todo (Albuquerque, 1999).

“Trata-se de diferentes filosofias de administração, que dão origem, conseqüentemente, as estratégias e as estruturas

diferenciadas. Na estratégia de controle, os empregados são vistos como números, como custo, como mais um fator de produção que, para desempenharem, devem ser mandados e controlados. Na estratégia de comprometimento, parte-se da consideração das pessoas como parceiros na produção, nos quais a empresa deve investir para conseguir melhores resultados empresariais; baseia-se na crença de que conseguir o comprometimento dos empregados levará ao aumento do desempenho” (Albuquerque, 1999, p.220).

Para Almeida *et alli* (1993, p.14), a partir do momento em que a organização existe através de um conjunto de pessoas que se valeu dela para o atingimento de seus objetivos, é de suma relevância que se procure saber o que estas pessoas procuram para o seu futuro, mas muitas vezes a necessidade dos funcionários é esquecida, então esta seria uma das tarefas básicas de Recursos Humanos no processo de Planejamento Estratégico – além de identificar tais necessidades, dar-lhe o peso devido no estabelecimento dos objetivos empresariais.

Após a etapa onde se estabelecem os interesses e objetivos dos funcionários, vem a fase da implementação, na qual o papel de Recursos Humanos é fundamental, e para isso destaca-se a importância de criar políticas convergentes com as estratégias da organização.

Almeida *et al.* (1993) procuram justificar os motivos pelos quais Recursos Humanos precisam assumir um papel estratégico nas organizações, mostrando que:

“(...) tudo o que é realizado em uma organização provém de atos e decisões de pessoas, e que por si só podem ser realizados de uma forma melhor ou não. A diferença desta *performance* está, normalmente, na qualidade administrativa destas pessoas, e que irá determinar o sucesso ou não da organização, significando, por isto, que o tratamento aos Recursos Humanos deve ser considerado como estratégico”. (Almeida *et alli*, 1993, p.21).

Tomei (1992, p.74-78), em seu artigo “O marketing da gerência de recursos humanos dentro das organizações”, também busca ressaltar a relevância em se desenvolver uma metodologia para que a área de Recursos Humanos venha a desempenhar funções mais estratégicas no cenário nacional. Para isso, ela faz um

diagnóstico do provável ambiente organizacional no limiar do século XXI, bem como qual tipo de planejamento organizacional será possível desenvolver neste ambiente, ou seja, que planos contingenciais a função de Recursos Humanos deverá estabelecer perante cenários alternativos e, ainda, como a área e os profissionais da área de RH atuarão para operacionalizar estas estratégias e planos contingenciais. Cabe ressaltar que a questão da capacitação profissional e da aprendizagem organizacional parece ser um dos pilares dos planos estratégicos de RH.

2.3 - Do treinamento à Aprendizagem Organizacional: mudança de paradigma

A estabilidade no emprego assume agora um novo caráter, não mais de emprego garantido sem nada em troca, mas emprego que o próprio funcionário precisa garantir numa relação de parceria, onde ele é co-responsável pelo alcance dos objetivos da empresa, onde o seu trabalho é um suporte para que se atinja os objetivos (Milkovich e Boudreau, 2000). Nesse sentido, o treinamento precisa ser um verdadeiro instrumento de apoio em seu trabalho, ou seja, é preciso encontrar formas de aplicar o que aprendeu na situação de trabalho.

Contudo, há diferenças conceituais entre treinamento e desenvolvimento. A expectativa em relação ao treinamento, em geral, é a de que promova a aquisição de habilidades, conceitos ou atitudes que resultem em uma melhoria dentro do trabalho, com resultados positivos para a empresa.

“Desenvolvimento é o processo de longo prazo para aperfeiçoar as capacidades e motivações dos empregados a fim de torná-los futuros membros valiosos da organização. O desenvolvimento inclui não apenas o treinamento, mas também a carreira e ou outras experiências”. (Milkovich e Boudreau, 2000, p.338)

“O treinamento é apenas um dos componentes do processo de desenvolvimento que inclui todas as experiências que fortalecem e consolidam as características dos empregados desejáveis em termos de seus papéis funcionais” (Milkovich e Boudreau, 2000, p. 339).

Os investimentos em treinamento, por parte das empresas, têm sido cada vez maiores. No entanto, o problema que tem sido constatado é justamente o ponto central desta pesquisa, ou seja, qual a efetividade destes programas em termos de resultados para as empresas? Na prática, os treinamentos realizados são consolidados? As competências são desenvolvidas?

Alguns exemplos mostram-se inovadores, como é o caso da Apple Computer, onde qualquer atividade de treinamento precisa estar vinculada de forma explícita a uma necessidade negocial específica ou às raízes de problemas relacionados aos negócios e resultados chaves que deram origem a requisição do treinamento (Milkovich e Boudreau, 2000).

Existem muitas evidências de que o treinamento está associado ao aumento da lucratividade nas organizações, por isso ele pode e deve ser utilizado como uma ferramenta estratégica que apóie o alcance dos objetivos organizacionais. Ainda assim, muitas vezes isso é esquecido, pois a rotina leva as empresas a implementar programas de treinamento, considerando-os como mais uma atividade e não numa estratégia. No quadro abaixo, os autores mostram que existe uma grande diferença entre treinamento como atividade e treinamento como impacto, ou seja, aquele que requer uma identificação criteriosa de objetivos, uma avaliação sistemática das alternativas e uma metodologia precisa para medição dos resultados.

Quadro 01: Treinamento como Atividade e como Impacto

| Treinamento como atividade Caracterizado por: | Treinamento para impacto Caracterizado por: |
|--|---|
| • Ausência de cliente. | • Parceria com o cliente. |
| • Ausência de necessidade negocial. | • Vínculo com uma necessidade negocial. |
| • Ausência de avaliação de eficácia de desempenho ou das causas. | • Avaliação da eficácia do desempenho e das causas. |
| • Ausência de medição de resultados. | Preparação do ambiente de trabalho para dar apoio ao treinamento. |
| | • Medição dos resultados |

Fonte: Milkovich e Boudreau, 2000, p. 341

Os autores dão ao treinamento uma abordagem diagnóstica, onde cada fase do processo é pensada de forma a obter um impacto sobre as metas organizacionais e metas dos empregados. Ainda, segundo os mesmos autores, aquelas consideradas como as melhores empresas, procuram integrar o treinamento num conjunto de atividades sistemáticas que acontecem em Recursos Humanos como um todo, ligando este processo com os objetivos da organização e não o deixando isolado do contexto. Nestes casos, o comprometimento da cúpula está justamente na demonstração deste vínculo. Para fazer frente aos novos desafios as empresas americanas têm recorrido a novas formas de treinamento, sendo que um dos aspectos mais relevantes dessa mudança é o enfoque no trabalho em equipe.

É importante observar que esta tendência de reestruturar o trabalho para o formato de equipe já foi detectada nos Estados Unidos no ano de 1996, ou seja, há cinco anos atrás, um tempo considerável em função do ritmo com que a mudança vem ocorrendo.

O fator motivacional é um dos critérios que define o sucesso ou fracasso de uma experiência de treinamento. Conforme Milkovich e Boudreau (2000, p. 348), um estudo mostrou que quando o treinando escolhe seu programa, os resultados do treinamento são excelentes. Na opinião dos autores, existem alguns fatores específicos que afetam a motivação dos participantes de treinamento, que são: fixação de metas, reforço, teoria da expectativa e teoria do aprendizado social.

A teoria de fixação de metas coloca maior responsabilidade na capacidade do instrutor de utilizar determinadas táticas que façam com que o treinando internalize as metas do programa, entre elas estariam a retomada constante dos objetivos, os desafios lançados e o reconhecimento do sucesso do grupo. O reforço segue a mesma ótica da já conhecida teoria de Skinner, onde o instrutor também teria que adequar tal reforço às peculiaridades de cada treinando, tão logo quanto aconteça o primeiro comportamento que se aproxime das metas. A teoria da expectativa postula que o treinando precisa acreditar que adquirir conhecimentos, habilidades, entre outros itens, através do treinamento, ajudará no alcance dos resultados desejados, e que o treinamento poderá proporcionar este conhecimento e habilidade. A teoria do aprendizado social diz que não é apenas pela experiência direta e reforços que os

indivíduos aprendem; se assim fosse, o desenvolvimento humano estaria sufocado. O processamento de informações e a compreensão dos vínculos que existem entre as ações e as conseqüências levam ao aprendizado.

Neste sentido, reforça Meister (1999, p.7):

“(...) A capacidade de ajustar e aperfeiçoar sistemas e processos passa a ser uma questão de sobrevivência. Nesse ambiente, as técnicas de aprendizagem adquirem muita importância porque as chances de uma organização mudar com sucesso dependem da capacidade dos funcionários de aprender novos papéis, processos e habilidades. Essa capacidade de ativar a inteligência, a inventividade e a energia do funcionário nunca foi tão primordial quanto na economia do conhecimento”.

No quadro abaixo, procura-se elencar algumas mudanças importantes no que se refere às diferenças entre treinamento e aprendizagem propriamente dita, com base nos estudos de Meister (1999):

Quadro 02: Mudanças de paradigma do Treinamento para a Aprendizagem

| | Antigo paradigma de Treinamento | Paradigma da Aprendizagem no século XXI |
|------------------------------|---|--|
| Local / recursos | Prédio, recursos manuais | Aprendizagem disponível sempre que solicitada, independente de local ou hora, recursos com tecnologia. |
| Conteúdo | Atualizar qualificações técnicas | Desenvolver competências básicas do ambiente de negócios |
| Metodologia | Aprender ouvindo | Aprender agindo |
| Público-alvo | Funcionários internos | Equipes de funcionários, clientes, fornecedores e comunidade. |
| Corpo docente | Professores/Consultores de universidades externas (os “detentores” de conhecimento) | Gerentes seniores internos e um consórcio de professores universitários e consultores (conhecimento compartilhado) |
| Freqüência | Evento único | Processo contínuo de aprendizagem |
| Meta | Desenvolver o estoque de qualificações do indivíduo | Solucionar problemas empresariais reais e melhorar o desempenho no trabalho |
| Decisão sobre o que aprender | Da cúpula | De todos os funcionários com a ajuda de parceiros de aprendizagem (universidades, consultores) |

Fonte: Adaptado de Meister (1999, p.22).

Outros autores também visualizam tais processos de mudança. Para Palominos (1997), a empresa tradicional adota iniciativas de treinamento de forma casual e reativa, selecionando os funcionários aleatoriamente. Centralizam-se as decisões sobre as ações de treinamento e desenvolvimento e estas possuem uma visão de curto prazo. Já numa empresa inovadora, o Desenvolvimento de RH é realizado de maneira proativa, planejada e intencional, com visão de longo prazo. As ações são decididas de modo descentralizado e disseminado, mas com base num consenso estabelecido com as áreas interessadas diretamente no treinamento

A partir do exposto, pode-se dizer que a cada dia as empresas buscam novas formas de otimizar os seus resultados a partir das pessoas que compõem a organização, pois são elas que manipulam a informação e o conhecimento existente. Os antigos relatórios de horas/treinamento/homem estão com seus dias contados, pois não é a quantidade de treinamento que determinará o quanto uma organização está aprendendo, mas a qualidade das ações surgidas a partir do treinamento. A quantidade de treinamento e o relatório do final do mês não podem ser o ponto final do processo, mas sim um marco inicial de um novo processo, de uma nova etapa que se inicia, em busca de melhores resultados e práticas.

Antigamente, a área de treinamento tinha um papel muito bem definido, assim como o treinando também, cujo papel terminava com sua avaliação em relação àquilo que, supostamente, foi aprendido, e com a estatística destas avaliações por parte do setor de treinamento. No atual ambiente de turbulências tais papéis precisam mudar, não há mais um fim, mas sim, um começo, um campo onde criatividade, inovação e competência são palavras-chave – tanto do ponto de vista do indivíduo como do ponto de vista do processo de treinamento em si.

2.4 - Conceituando Competência

Devido a todo processo de mudanças que está ocorrendo nos cenários econômico, político e social, o próprio conceito de trabalho vem passando por modificações, e como consequência, isso requer novas competências e habilidades, não apenas na área de RH, mas praticamente em todas as áreas organizacionais, envolvendo todos os profissionais. Por este motivo, e também em função de que a pesquisa está ligada à questão do desenvolvimento de competências, é que se pretende discorrer um pouco mais sobre este conceito, que vem sendo utilizado sob diferentes enfoques ao longo do tempo.

Ruas (1999, mimeo) mostra que existe a necessidade de renovar o conceito de competência, mostrando competência como uma forma renovada de pensar o papel e a performance do trabalho nas organizações – a competência não seria um

estado de formação educacional ou profissional, nem tampouco, um conjunto de conhecimentos adquiridos.

“Nesta perspectiva, a competência não se reduz ao saber, nem tampouco ao saber-fazer, mas sim a sua capacidade de mobilizar e aplicar esses conhecimentos e capacidades numa condição particular, aonde se colocam recursos e restrições próprias à situação específica. Alguém pode conhecer métodos modernos de resolução de problemas a até mesmo ter desenvolvido habilidades relacionadas a sua aplicação, mas pode não perceber o momento e o local adequados para aplicá-los na sua atividade”. (Ruas, 1999, mimeo).

Existe uma gama de informações muito grande disponível no mercado, sendo que é praticamente impossível dominar ou testar, por assim dizer, todas as possibilidades de Gestão sugeridas pelos diversos autores e consultores empresariais. Por outro lado, acredita-se que se pode captar as informações que possuem maior coerência com o ambiente interno e externo da organização, buscando construir uma Gestão “personalizada”, ou seja, voltada aos objetivos estratégicos da empresa. Pesquisas comprovam que os programas de melhoria que têm obtido mais sucesso parecem ser aqueles que conseguem “internalizar” e construir uma estratégia de gestão adaptada às suas condições (Ruas *et alii* 1995; Ruas & Antunes, 1997 *apud* Ruas 1999, mimeo).

Meister (1999) identificou sete competências básicas no ambiente de negócios, as quais busca compreender. Tais competências são definidas como uma soma de qualificações, conhecimento e conhecimento implícito, que levariam a superação do desempenho da concorrência. Esta combinação de competências é considerada as bases de empregabilidade do indivíduo. São elas:

1. **Aprendendo a aprender:** saber como compreender e manipular rapidamente e com confiança as novas informações recebidas - denota comprometimento com o autodesenvolvimento.
2. **Comunicação e colaboração:** saber ouvir e comunicar-se é imprescindível (com colegas, clientes etc.), mas além disso é preciso saber trabalhar em grupo, de forma colaborativa, solucionando conflitos e compartilhando as melhores práticas em toda a organização.

3. **Raciocínio criativo e resolução de problemas:** antes, a administração de caráter paternalista responsabilizava-se por desenvolver meios de melhorar a produtividade do trabalhador, mas hoje espera-se que os próprios funcionários, independente do escalão que se encontrem, melhorem e agilizem seu trabalho.
4. **Conhecimento tecnológico:** saber fazer uso da tecnologia para ampliar as relações (internet, intranet etc.) é muito mais do que simplesmente saber operar um computador. É poder conectar-se com outras pessoas, outros profissionais, num processo contínuo de compartilhamento de informações e melhores práticas.
5. **Conhecimento de negócios globais:** compreender o quadro global no qual a empresa opera é uma necessidade que agrega valor à organização. Conhecer técnicas empresariais mais complexas, ler uma demonstração de resultados, conhecer um índice de retorno interno, comandar um processo de alocação de capital e saber como avaliar o potencial de um negócio são primordiais para a competência no ambiente de negócios.
6. **Desenvolvimento de liderança:** capacidade de dar autonomia aos colegas de trabalho e “visualizar, energizar e capacitar” um grupo ou uma equipe para que se atinja as iniciativas empresariais é imprescindível. Na economia do conhecimento, é preciso que os líderes definam uma visão compartilhada, liderando a organização rumo a concretização de sua visão.
7. **Autogerenciamento da carreira:** é gerenciar a própria carreira. Em todos os níveis, é preciso assumir o compromisso de buscar as qualificações e competências exigidas, não apenas no cargo atual mas também no futuro. Para que isso ocorra a empresa precisa disponibilizar todas as informações necessárias para que o funcionário saiba onde está e onde pode chegar e ajudá-lo neste processo, proporcionando condições de aprendizado.

Em outubro de 1995, centenas de especialistas em desenvolvimento em Recursos Humanos participaram de uma conferência sobre competências em Johannesburg, África do Sul. Através de várias sugestões, sintetizaram a definição de “Competência” como sendo

“Um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes relacionadas que afetam grande parte do trabalho de uma pessoa (um papel ou uma responsabilidade), e que correlaciona-se com sua performance no trabalho, podendo ser medida em comparação com os padrões estabelecidos e

passível de melhoras através de treinamento e desenvolvimento.”
(Parry, 1996)

Subdividindo-se a definição de competências, tem-se que competência é considerada como um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes devido ao fato da psicologia descrever o aprendizado como sendo cognitivo (saber), afetivo (sentimento) e psicomotor (fazer). Todos estes três fatores são trabalhados em uma competência, e se um instrumento contemplar apenas um desses três fatores não será capaz de sustentar o comportamento desejado (Parry, 1996).

Fleury & Fleury (2001, p.21) referem-se a competência como sendo “(...) *um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo*”. Para os autores, para que a organização desenvolva competências, necessita percorrer o caminho que vai da aprendizagem individual para a aprendizagem em grupo e daí para a aprendizagem na organização.¹⁵

Para Swieringa e Wierdsma (1995), o que se pretende quando se fala em aprender, é uma forma de ação mais efetiva, ou seja, competência. Competência não é definida pelos autores como sendo apenas aquilo que as pessoas sabem e compreendem, mas também pelo que podem fazer (capacidades), o que têm vontade de fazer e o que são (personalidade e atitude). Isto significa que as ações das pessoas na empresa se manifestam pela sua forma de agir e pela sua conduta, não pelo que sabem, mas pelas suas capacidades ou pelo que desejam.

Sendo assim, se a aprendizagem tem como meta melhorar a competência de alguém, então avaliar a eficácia da aprendizagem deste último equivaleria a avaliar o

¹⁵ De acordo com Fleury & Fleury (2001, p.29), é possível distinguir vários níveis onde ocorre a transformação do conhecimento em competência:
nível do indivíduo: pode ocorrer de diversas maneiras, carregado de emoções, sejam elas positivas ou negativas;
nível do grupo: de que forma o grupo combina os conhecimentos e crenças individuais, interpretando-as e integrando-as em esquemas coletivos compartilhados? Estes podem se tornar orientações para ações;
nível da organização: o que o indivíduo aprende, o grupo compartilha e institucionaliza, expressando através de diversos artefatos organizacionais (estrutura, regras, procedimentos etc..) - desenvolvem-se memórias que podem reter ou recuperar as informações.

grau de crescimento de sua competência, e isto é válido tanto para a aprendizagem individual quanto para a aprendizagem coletiva (Swieringa e Wierdsma, 1995).

2.5 – Aprendizagem Organizacional: Conceitos e Vertentes Teóricas

O aprendizado em si não é algo novo nas organizações, mas a abordagem da Aprendizagem Organizacional traz uma nova dimensão ao tema – ela coloca-se como uma estratégia que visa impulsionar a difusão e a geração de conhecimentos nos principais campos de atuação da empresa, de forma mais rápida e eficaz; coloca-se como um diferencial competitivo para a empresa que adota seus princípios. Conforme Ari de Geus, Ex-Vice-Presidente de Planejamento da Royal Dutch/Shell:

“A fonte básica de toda vantagem competitiva está na capacidade relativa da empresa de aprender mais rápido do que seus concorrentes” (*apud* Senge, 1998, p.12).

Argyris (1977 *apud* Malhotra 1998) define aprendizagem organizacional como um processo de detecção e correção de erros. No seu modo de ver, os indivíduos e suas ações são agentes para que a organização aprenda. As atividades de aprendizagem individual, por sua vez, são facilitadas ou inibidas por um sistema ecológico de fatores os quais ele chama de sistema de aprendizagem organizacional.

Já os autores Hammer & Champy (1994) e Kanter (1997) propõem uma nova maneira de encarar os negócios. Sugerem que empresas e funcionários desaprendam princípios e técnicas que foram fatores de sucesso no passado e busquem uma forma diferente de trabalhar, através da aquisição de novos conhecimentos, habilidades e atitudes.

Um exemplo prático deste processo é relatado por Starkey & Mckinlay

“Muito do aprendizado organizacional que aconteceu na Ford nos anos 80, concentrou-se em entender o desafio japonês. Tal aprendizado envolveu os gerentes da Ford numa análise especulativa das práticas gerenciais vigentes na empresa, o que levou a um ‘desaprendizado’ das suas competências passadas e do aprendizado de novos modos de comportamento gerencial”. (1997 p.257):

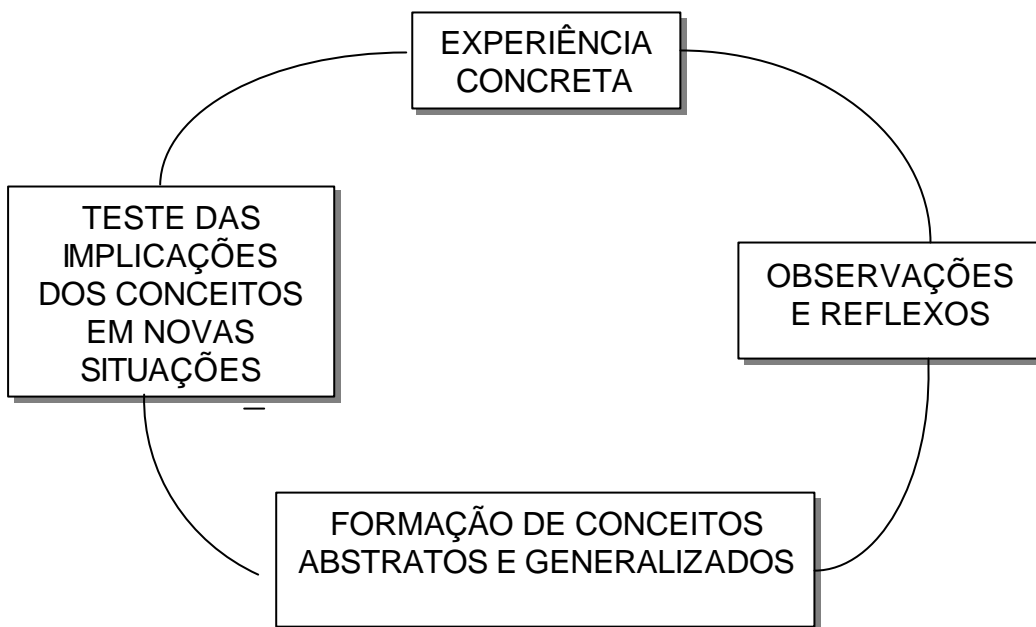
A seguir, pretende-se explorar com maior profundidade as principais abordagens relacionadas à Aprendizagem Organizacional, elencando os conceitos e pressupostos dos diferentes autores a respeito desta abordagem, no caso Senge, Garvin, Swieringa e Wierdsma a Kolb.

2.5.1 – A gestão e o processo de aprendizagem – David Kolb

Kolb (1997) entende que a capacidade mais importante num gerente ou administrador bem sucedido é a de adaptar-se e fazer frente a exigências dinâmicas de seu trabalho e carreira profissional, ou seja, a capacidade de aprender. Tal capacidade estaria sendo negligenciada e associada a uma espécie de fatalismo, por falta de compreensão do processo de aprendizagem. Ter um modelo de como indivíduos e organizações aprendem leva ao aumento da própria capacidade de aprender.

O Modelo De Aprendizagem Vivencial de Kolb tem origem na psicologia social de Kurt Lewin e nos grupos de sensibilidade e de ensino em laboratório, e enfatiza o papel da experiência.

Figura 06: A GESTÃO E O PROCESSO DE APRENDIZAGEM - Modelo de aprendizagem vivencial



Fonte: Starkey, 1997, p.323

Para Kolb (1997), é necessário que se desenvolvam quatro tipos diferentes de habilidades para que ocorra o efetivo aprendizado:

- a) **Experiência concreta:** envolvimento completo, aberto e imparcial na nova experiência.
- b) **Observações e Reflexões:** refletir sobre a experiência e observá-la sob novas perspectivas.
- c) **Conceituação Abstrata:** criar conceitos que integrem suas observações em teorias logicamente sólidas.
- d) **Experimentação ativa:** usar estas teorias para tomar decisões e resolver problemas.

A psicologia cognitiva entende que a aprendizagem ocorre na medida em que se desenvolve o potencial de abstração, e a teoria psicanalítica compreende a criação como produto do distanciamento do concreto. Já Kolb (1997) considera tanto a

abstração como a concretude, a dimensão ativa e a reflexiva são relevantes no processo de aprendizagem, conforme o modelo cíclico.

De acordo com Kolb (1997), a composição biológica, a experiência de vida e o ambiente atual levam as pessoas a desenvolver estilos de aprendizagem que priorizam determinadas habilidades em detrimento de outras. A identificação destes estilos permite às pessoas uma conscientização das conseqüências de sua forma de aprender, além de planejar melhor as experiências de aprendizagem. A combinação entre as habilidades predominantes gerou quatro estilos, chamados de convergente, divergente, assimilador e acomodador.

O autor entende que num processo de educação tradicional de administração, há um choque entre o estilo dos gerentes (prático) e dos professores (reflexivo e teórico). Propõe a incorporação do método de aprendizagem vivencial, onde o professor, como facilitador, ajuda seus alunos a experimentar através de jogos e exercícios e refletir sobre a experiência. Oferece conceitos e teorias alternativas, auxilia na generalização e estimula a prática do aprendizado. O objetivo é aprender também sobre as próprias forças e fraquezas como aprendiz.

2.5.1.1 - A Organização como Sistema de Aprendizagem

As organizações, tal como os indivíduos, desenvolvem diferentes estilos de aprendizagem, a fim de adaptarem-se ao ambiente. Cada área funcional relaciona-se com aspectos diferentes do meio e desenvolve certo estilo de aprendizagem. Pode-se inferir que, para Kolb (1997), o estilo da unidade é equivalente ao da chefia. Refere, então, uma pesquisa realizada com gerentes de uma indústria americana (1971) que confirma sua hipótese. Se por um lado há necessidade de diferenciação entre os estilos de cada unidade para atender às exigências do meio, por outro lado, cria-se uma necessidade de integração entre as unidades. Isso se dá através da comunicação. Entretanto, a conclusão do autor é que quando as diferenças de estilos (dos gerentes) são grandes, há maior dificuldade de comunicação entre as unidades.

O conhecimento deste modelo de aprendizagem vivencial e do estilo de aprendizagem pode ajudar a melhorar a aprendizagem individual e organizacional quando:

- A aprendizagem é um objetivo explícito, que assim como o lucro e a produtividade são perseguidos de maneira consciente e deliberados.
- Toleram-se diferentes perspectivas (ação e reflexão, concretude e abstração) de aprendizagem.

O ciclo de Kolb traz uma perspectiva imprescindível ao desenvolvimento do trabalho, que é a interação entre ação e reflexão, num processo contínuo de *feedback*, onde há um resgate das experiências passadas a das experiências atuais.

2.5.2 - O Modelo da Quinta Disciplina – Peter Senge

Para Senge (1990), aprendizagem é um fator de competitividade, pois gera diferencial de conhecimento e contribui para que os gestores tenham uma nova atitude frente às mudanças ambientais. Conforme o autor, não existe uma organização que aprende no sentido de dominar respostas certas, não há fórmula a ser seguida, apenas que algumas organizações são mais sérias e levam o processo mais adiante, sendo que neste processo o importante é criar seu próprio caminho, e o Brasil necessita encontrar o seu caminho.

“Aprender em organizações significa testar continuamente nossa experiência, e transformar essa experiência em conhecimento – acessível a toda organização, e pertinente ao seu propósito central” (Senge, 1997, p.45).

Senge (1998) refere-se às organizações que aprendem como aquelas em que as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar os resultados que realmente desejam, onde haja estímulo para novos e abrangentes padrões de pensamento e onde exista aspiração coletiva - as pessoas aprendem continuamente a aprender juntas. O autor utiliza uma palavra em seus trabalhos com as organizações, pois segundo ele descreve com maior precisão o que acontece em uma organização que aprende – a palavra é *metanóia* e significa mudança de mentalidade (para os gregos significava uma mudança ou alteração fundamental, ou transcendência). Para Senge (1998), entender o significado de aprendizagem requer a compreensão do sentido de metanóia.

“(…) O problema de se falar sobre “organizações que aprendem” é que “aprendizagem” perdeu seu significado central

no uso contemporâneo. (...) Não é surpresa, portanto, que no uso cotidiano aprendido tenha se tornado sinônimo de “internalização de informações”. “Sim, aprendi isso naquele curso de ontem”. No entanto, a internalização de informações tem pouca relação com o verdadeiro aprendizado. Seria um contra senso dizer: “Acabei de ler um excelente livro que ensina a andar de bicicleta – agora já sei andar de bicicleta” (Senge, 1998, p.47).

Conforme o autor, as organizações devem desenvolver cinco disciplinas (Pensamento Sistêmico, Domínio Pessoal, Modelos Mentais, Visão Compartilhada, Aprendizagem em Equipe) imprescindíveis num processo de inovação e aprendizagem. Por disciplina, Senge (1998) entende um corpo de teoria e técnica, as quais devem ser estudadas e dominadas para que se possa praticar. Estas disciplinas podem ser empregadas em processos de aplicação e consolidação do treinamento. São elas:

- 1) Pensamento Sistêmico: é um quadro de referência conceitual, um conjunto de conhecimentos e ferramentas desenvolvido ao longo dos últimos 50 anos para esclarecer os padrões como um todo e ajuda a ver como modificá-los efetivamente;
- 2) Domínio Pessoal: é continuamente esclarecer e aprofundar a visão pessoal, de concentrar as energias, desenvolver paciência, e ver a realidade de maneira objetiva¹⁶;
- 3) Modelos Mentais: são pressupostos profundamente arraigados, generalizações ou mesmo imagens que influenciam a forma de ver o mundo e de agir.
- 4) Visão Compartilhada: a prática da visão compartilhada envolve a habilidade de descobrir imagens do futuro compartilhadas que estimulem o compromisso genuíno e o envolvimento, em lugar da aceitação¹⁷.

¹⁶ Com relação a este aspecto, Bethem (1995) afirma que numa era de competência, que também seria uma era de competição, a liderança e a autoridade emanarão da capacidade de cada um. As pessoas menos capazes seguirão as mais capazes. Essa maior capacidade será demonstrada pelos maiores conhecimentos e habilidades de alguns indivíduos e será cada vez mais importante, porque o sistema dominante priorizará, cada vez mais, a qualidade e a presteza do fornecimento dos produtos e serviços, e cada vez menos, a habilidade de parecer o que não se é.

¹⁷ Levitt (1975) já alertava para a importância da visão compartilhada de uma outra forma, dizendo que a administração não deveria julgar que sua tarefa é fabricar produtos, mas sim proporcionar as satisfações que angariam clientes. Esta idéia (e tudo que ela significa e exige) deveria ser propagada

- 5) Aprendizagem em equipe: começa pelo diálogo, a capacidade dos membros de deixarem de lado as idéias preconcebidas de um verdadeiro pensar em conjunto.

O pensamento sistêmico é a quinta disciplina, pois integra as demais, num conjunto coerente de teoria e prática, evitando uma visão isolada de cada uma delas e impedindo-as de tornarem-se truques separados ou modismo recente para mudança organizacional. Para Senge (1998), a visão compartilhada estimula o compromisso com o longo prazo, os modelos mentais concentram-se na abertura necessária para revelar as limitações em nossas formas atuais de ver o mundo, a aprendizagem em equipe, desenvolve a habilidade dos grupos de buscarem uma visão do quadro como um todo e sem o domínio pessoal, as pessoas pensam de forma reativa, como se alguém ou algo crie seus problemas – sentem-se ameaçadas pela perspectiva sistêmica.

2.5.2.1 - A essência da “organização que aprende”

As habilidades e capacidades que caracterizam as organizações que aprendem enquadram-se em três agrupamentos:

- 1) **Aspiração:** capacidade de indivíduos, equipes e organizações orientarem-se para o que realmente lhes interessa e mudar por querer, não por sentir-se obrigado a fazê-lo.
- 2) **Reflexão e conversação:** capacidade de reflexão a respeito de premissas profundas e padrões de comportamento, individual e coletivamente. É a habilidade de desenvolver uma conversa e raciocínio conjuntos, pois muitas vezes, apenas se lança ponto de vista e o outro não é ouvido, como se fosse um jogo de pingue-pongue.
- 3) **Conceituação:** é saber ver sob o ponto de vista do outro; é a capacidade de ver forças e sistemas maiores em jogo e conseguir formas públicas e testáveis de expressar tais pontos de vista.

O ciclo intenso de aprendizado é a própria essência de uma organização que aprende, sendo as cinco disciplinas os meios que ativam o ciclo. Apesar das cinco disciplinas serem imprescindíveis para impulsionar o ciclo de aprendizagem profundo, elas ainda não fornecem, por si só, orientação que vise a construção de uma organização que aprende. O ciclo de aprendizagem envolve novas percepções do mundo e novas maneiras fundamentais de pensar e interagir. Para isso, é importante uma arquitetura de idéias norteadoras, inovações em infra-estrutura, teoria, métodos e ferramentas, formando uma “concha” dentro da qual é possível iniciar o processo.

As idéias norteadoras começam com os valores, visão e propósito, ou seja, o que a organização representa e o que seus membros desejam criar. Senge *et alii* (1997) sugerem três idéias norteadoras, oriundas de uma filosofia sistêmica e que questionam premissas tácitas da cultura ocidental, que deveriam ser o cerne de todas as organizações, que são: primazia do todo, natureza comunitária do ser humano e poder generativo da linguagem.

A idéia central de Senge *et alii* (1997) é que para ensinar as pessoas uma nova maneira de pensar, ao invés de ter o trabalho de ensiná-las, dá-se uma ferramenta cujo uso levará a novos modos de pensar, sendo que existem muitas ferramentas e métodos, de vital importância, para o desenvolvimento de organizações que aprendem. Estes métodos reforçam a aspiração, reflexão e conversação – capacidades que caracterizam as organizações que aprendem.

“Raciocinar em termos de teoria, métodos e ferramentas lança nova luz sobre o significado das ‘disciplinas para construir organizações que aprendem’. Essas disciplinas representam corpos de ‘conhecimento acionável’ compostos de teorias subjacentes, e ferramentas e métodos práticos derivados dessas teorias”.(Senge, 1997, p.26)

Isso não significa adquirir apenas novos conhecimentos teóricos, mas de adquirir uma nova prática de relacionamento que viabiliza uma maturação, uma mudança pessoal das atitudes e comportamentos em relação aos outros, para viabilizar uma real percepção e compreensão da natureza dos problemas humanos que nascem dentro da empresa, e assim ter condição de tratá-los.

Infra-estrutura são os meios, através dos quais, a organização coloca à disposição recursos para apoiar as pessoas no trabalho. Senge *et alii* (1997) acreditam na inovação a partir do que já existe na empresa, como a aprendizagem integrada ao trabalho principal da organização, o processo de planejamento, os laboratórios de aprendizagem junto ao ambiente de trabalho, reuniões que propiciem fóruns de reflexão e conversação, novas formas de treinamento, o desenvolvimento de capacidades como pensamento sistêmico e inquirição colaborativa no contexto das funções das pessoas e campos de prática gerencial, cujo princípio dominante é estabelecer um novo ciclo de aprendizado que interligue a prática e o desempenho (estão desenvolvendo dois campos de prática no MIT – um que focaliza problemas particulares como desenvolvimento de novos produtos e tempo de ciclo em cadeias complexas de fornecimento, e outro chamado “projeto diálogo” que focaliza a qualidade da conversação e a capacidade de raciocínio coletivo).

Há um alerta de Senge *et alii* (1997) no sentido de que é preciso manter o foco nos três ângulos da arquitetura organizacional para o aprendizado, no caso:

- Na falta de idéias norteadoras não haverá senso dominante de direção e propósito;
- Sem teorias, método e ferramentas não será possível adquirir novas habilidades e capacidades, pois os esforços de mudança carecerão de profundidade e podem ser vistos como superficiais;
- Sem inovar infra-estruturas falta a base sobre a qual a mudança deveria se enraizar – as idéias e ferramentas carecerão de credibilidade, e falta às pessoas oportunidades e recursos para perseguirem suas visões ou aplicarem as ferramentas. O aprendizado não é administrado com o mesmo empenho que é aplicado a outras atividades organizacionais críticas.

Assim, através de diversas maneiras de pensar, a abordagem relacionada à aprendizagem nas organizações, pode apresentar muitas contribuições para o desenvolvimento da competência nas organizações. É relevante acompanhar numa experiência real da empresa, como as pessoas evoluem em termos de conversação, reflexão, questionamentos de suas próprias crenças e do grupo, o grau de sensibilidade que desenvolvem em relação a idéias e objetivos compartilhados, a

forma como percebem as diferentes situações e problemas, a forma como procuram resolver os problemas, enfim, são vários os indícios de como o processo de aprendizagem está evoluindo tanto em nível individual quanto grupal, proporcionando novos caminhos e possibilidades. A ênfase está na aprendizagem em equipe, embora elementos das cinco disciplinas estejam presentes na dinâmica do grupo.

2.5.3 - O Modelo de Garvin – um contraponto

Garvin considera a seguinte definição para a organização de aprendizagem:

“... é uma organização com habilidades para criar, adquirir e transferir conhecimentos, e modificar seu comportamento de forma que se reflitam novos conhecimentos e *insights*”. (1993, p.80)

A abordagem prescritiva de Garvin (1993) faz críticas aos modelos “pouco operacionais” e que tratam o assunto de forma utópica e com terminologia quase mistificada, como os de Senge (1990) e Nonaka (1991). Possuindo uma caminhada pela Qualidade Total, o autor utilizou-se de seu *know-how* para embasar esta nova abordagem.

Garvin (1993) refere que uma clara definição de aprendizagem tem se mostrado enganosa através dos anos, pois existem discordâncias consideráveis em relação ao tema. Enquanto alguns acreditam que mudança comportamental é requerida para aprendizagem, outros insistem que novas maneiras de pensar são suficientes. Conforme Garvin (1993), alguns estudiosos referem que o processamento da informação é como um mecanismo através do qual a aprendizagem toma lugar, enquanto outros propõem *insights* compartilhados. Garvin faz ainda uma crítica a estudiosos que tratam o assunto de forma utópica e com terminologias que se aproximam do místico. Critica a Peter Senge e Ikujiro Nonaka, por oferecerem recomendações abstratas e por deixarem questões práticas sem resposta.

Garvin (1993) entende que é preciso focalizar três questões críticas:

- 1) Significado: definição plausível de organização de aprendizagem;
- 2) Administração: orientações práticas e operacionais claras;

3) Medição: instrumentalizando a organização para avaliar seus ganhos.

Para o autor, melhorar continuamente requer compromisso com a aprendizagem, não bastando apenas à geração de novas idéias, a criação e a aquisição de conhecimento, pois estes são propulsores da melhoria organizacional, mas não auto-suficientes – é preciso aplicar tudo isso nas atividades e nas tomadas de decisão, administrando ativamente o processo de aprendizagem, e para isso propõe cinco atividades nas quais a organização deve possuir habilidade, no caso:

a) Resolução sistemática de problemas: segundo Garvin (1993), esta atividade tem um forte embasamento na filosofia e métodos do movimento da qualidade, sendo que suas idéias, largamente aceitas, incluem:

- confiança no método científico, mais do que em conjecturas, para o diagnóstico de problemas;
- a utilização de dados, mais do que suposições, como pano de fundo para a tomada de decisões e,
- a utilização de um ferramental estatístico para organizar os dados e levantar inferências.

O autor coloca que estas atividades são relativamente direcionadas e facilmente comunicadas. Entretanto, há necessidade de uma mentalidade mais difícil de ser estabelecida. Para ele, meticulosidade e precisão são essenciais à aprendizagem e os funcionários necessitam mudar neste sentido, indo além dos sintomas óbvios na avaliação de causas, coletando evidências mesmo quando a sabedoria convencional diz que não há necessidade.

b) Experimentação: para Garvin (1993), esta atividade envolve uma pesquisa e testagem sistemática de novos conhecimentos, sendo essencial utilizar-se do método científico. A experimentação é tida como uma oportunidade de expandir os horizontes, podendo ocorrer através de programas contínuos e demonstração de projetos, onde as pessoas movem-se de um conhecimento superficial (o “como”)

para uma compreensão profunda (o “porquê”), compreendendo as relações de causa e efeito, as exceções e os eventos imprevistos, além de antecipar e controlar as variáveis contingenciais.

c) Experiências passadas: As empresas precisam rever seus sucessos e fracassos e avaliá-los sistematicamente, gravando as lições de maneira que todos tenham acesso. Ainda há muitos gerentes indiferentes quanto à relevância do passado e por isso falham em refletir sobre ele, deixando escapar um valioso conhecimento, conforme cita o autor. Há estudos que revelam que o conhecimento adquirido a partir de falhas freqüentemente instrumentalizam o empreendimento dos sucessos subsequentes. Segundo o autor, um *expert* observou que as empresas são capazes de reconhecer o valor de uma falha produtiva em contraste com o sucesso improdutivo – a falha produtiva lidera para o *insight*, entendimento e então adiciona uma sabedoria comum a toda organização, enquanto que com o sucesso improdutivo alguma coisa vai bem, mas ninguém sabe como ou porquê.

d) Experiências realizadas por outros: Olhar para o ambiente externo também pode ser uma forma de obter novas perspectivas, não apenas a reflexão e auto-análise, até mesmo, companhias de setores diferentes podem ser excelentes fontes de idéias. O benchmarking, segundo o autor, é uma estratégia que visa também uma auto-avaliação, mas não deve ser confundida com “turismo industrial”. Conversar com os clientes também estimula a aprendizagem, pois eles são *experts* no que fazem, provendo a organização com valiosos *insights*.

Garvin (1993) reforça o fato de que independente da fonte de informações externas, a aprendizagem somente irá ocorrer num ambiente receptivo, onde os gerentes não sejam defensivos, mas sim abertos a críticas e más notícias; este é um desafio difícil, mas importante e essencial para o sucesso.

e) Transferência de conhecimento: O conhecimento precisa ser espalhado de forma rápida e eficiente por toda a organização, pois as idéias carregam maior

impacto quando compartilhadas coletivamente do que quando se encontram concentradas nas mãos de poucos. Existe uma variedade de mecanismos que estimulam este processo, entre eles: relatórios, visitas e viagens em sites (*tour* que descreve as políticas, práticas e sistemas que sejam mais relevantes para cada nível de gerência), programas de rodízio de pessoal, programas de educação e treinamento e programas padronizados, cada um com suas forças e fraquezas. Garvin (1993) faz uma crítica aos *tours* apesar de sua popularidade, pois segundo ele absorver os fatos, lendo-os ou vendo-os é muito diferente do que experienciá-los pessoalmente, por esta razão o autor vê o rodízio de pessoal como um dos métodos mais poderosos para transferência de conhecimento, seja ele de divisão para divisão, departamento para departamento, enfim, tais transferências podem envolver qualquer nível gerencial (transferência de linha para staff é outra opção).

A educação e o treinamento também são poderosas ferramentas para transferência de conhecimento, mas para que sejam efetivas devem estar ligadas às implementações, ou seja, devem ser aplicadas. Muitas vezes, há promessas de que o treinamento será aplicado, mas passos concretos para que isso ocorra não são efetuados e raramente os treinandos recebem oportunidades para a prática quando retornam ao trabalho. O autor ainda coloca que, a exemplo de empresas que proporcionam oportunidades para a prática do treinamento, os funcionários, sabendo que seus planos poderão ser aplicados, provavelmente terão maior progresso. Para isso o autor propõe que haja incentivo através de competições ou prêmios.

Para Garvin (1993), mensurar a aprendizagem é de suma importância. Existe uma máxima da administração que diz “se você não pode medir algo, não pode administrá-lo”. Segundo o autor, isto também vale para a aprendizagem.

Garvin (1993) propõe então que a aprendizagem organizacional seja traçada através de três estágios:

- cognitivo: expondo os membros da organização a novas idéias, quando eles expandem seus conhecimentos e começam a pensar diferentemente;
- comportamental: os funcionários começam a internalizar novos *insights* e alteram seu comportamento e;
- melhoria no desempenho, com mudanças no comportamento que podem ser medidas pelos resultados: qualidade superior, melhor entrega, crescimento do

mercado ou outros ganhos tangíveis. O autor ressalta que mudanças cognitivas e comportamentais tipicamente precedem melhorias de desempenho, por isso para que a aprendizagem ocorra de forma completa deve incluir todos os passos.

Garvin (1993) considera essencial uma medida de desempenho. Pois a organização precisa assegurar-se de que aquele aprendizado está servindo aos fins da organização.

Para concluir, o autor enfatiza que as organizações de aprendizagem não são construídas da noite para o dia, mas alguns passos simples propostos por ele poderiam ser iniciados de forma imediata: o primeiro é a criação de um ambiente que conduza à aprendizagem, devendo existir tempo para reflexão e análise, para pensar sobre planos estratégicos, dissecar as necessidades dos clientes, avaliar o sistema de trabalho corrente e inventar novos produtos.

Um outro passo seria criar fóruns de aprendizagem, podendo-se fazer isto de diversas formas: revisão de estratégias, tecnologia, posicionamento de mercado, sistemas de auditoria, sistemas de entrega, relatórios internos de *benchmarking*, simpósios (envolvendo clientes, fornecedores, estudiosos de fora etc.), missões de estudo, entre outras atividades. Estas também podem ser direcionadas às necessidades do negócio. Todos estes esforços, na visão do autor, ajudam a eliminar barreiras e começam a mudar a aprendizagem para o nível mais alto da agenda da organização. Os três “emes” (Meaning – significado, Management – administração e Measurement - medida) consolidam a base para a construção de uma organização de aprendizagem.

Criar oportunidades de aplicação do treinamento quando do retorno ao trabalho é o que mais faz sentido na abordagem de Garvin (1993) em relação a esta pesquisa. Há uma preocupação do autor em relação a uma abordagem mais operacional, em criar passos concretos para a aplicabilidade do treinamento – assim sendo, vai ao encontro do que se imagina ser necessário para o desenvolvimento da competência; desenvolver competência, por sua vez, faz parte dos resultados desejados por esta pesquisa e vai ao encontro dos objetivos da empresa pesquisada, portanto, as atividades propostas pelo autor levam a pensar em termos de sistematização e planejamento daquilo que se deseja aprender.

A transferência de conhecimento é uma das atividades que contempla alguns objetivos da empresa, bem como, tem presente, elementos da abordagem da Aprendizagem Organizacional (AO). Neste sentido, torna-se importante acompanhar como está este processo na organização.

2.5.4 - O Modelo de Swieringa e Wierdsma acerca do processo de Mudança

Em função da competitividade e globalização, a empresa precisa mudar, precisa crescer - ou aprender a aprender. Swieringa e Wierdsma (1995) declaram que o processo da mudança passa por dois eixos: conteúdos a serem mudados e processo de mudança, que é a forma desta acontecer. Os autores entendem que todo programa de mudança perpassa pela mudança de atitude das pessoas e que essa nova atitude é a própria essência da mudança. Há três pressupostos neste processo:

- Se o que se busca é a mudança nas organizações - pode-se dizer que uma organização muda quando as pessoas mudam sua forma de agir frente ao trabalho, e neste sentido trata-se de aprendizagem, pois mudança de atitude é resultado da aprendizagem.
- Tem se revelado a cada dia com mais insucesso o modelo de mudança tradicional, baseado num projeto de reestruturação imposto de cima para baixo.
- As pessoas é que mudam as organizações e não ao contrário.

2.5.4.1 - Acerca da atitude (forma de agir) na organização

As atitudes na organização configuram-se a partir dos seguintes elementos relacionais:

- Princípios Básicos: o que se é e o que se pretende ser;
- *Insights*: o que se sabe e o que se compreende acerca de como fazer e;
- Regras: o que se deve fazer e o que é permitido.

As regras são instruções explícitas e implícitas que influenciam a conduta desejada. As instruções explícitas podem estar escritas em manuais, diagramas, métodos, descrições de trabalho, autorizações, procedimentos e regulamentos, ou ainda sob forma de acordo verbal. As regras dizem como a organização deve se comportar no sentido institucional.

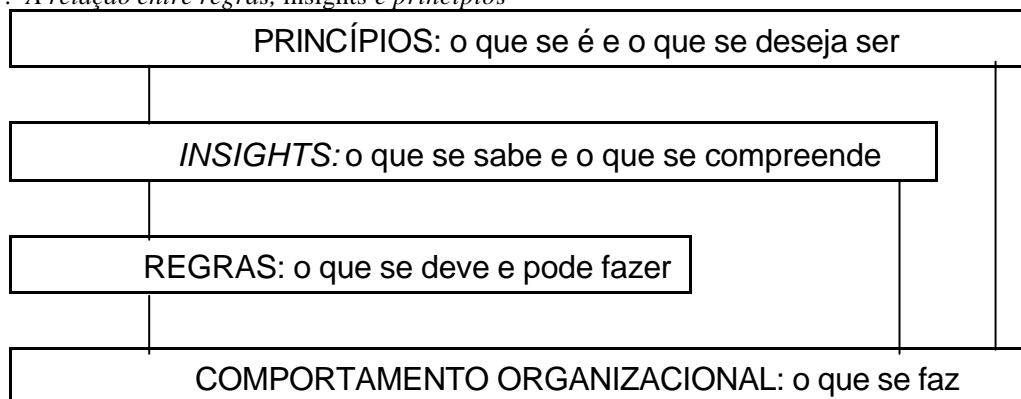
As regras baseiam-se, em maior ou menor medidas, nos *insights* do que é, o que pode fazer e como deve ser dirigida uma boa organização – são as percepções, lógicas, argumentos, teorias que predominam entre a elite da organização, sobre como a empresa deve ser gerida em seu todo e suas partes.

A função dos *insights* é explicar e entender as regras existentes ou que sejam capazes de desenvolver novas e adequadas regras.

A categoria dos princípios – as crenças básicas e suposições compartilhadas (visão), em maior ou menor grau - indica o tipo de empresa que se deseja. Os princípios constituem a essência da empresa, a identidade da organização, no sentido institucional, denominada por alguns autores de ideologia.

Uma organização consiste em uma combinação de regras, *insights* e princípios, que dinamicamente orientam a conduta das pessoas na organização, levando-nos a um quarto conceito – o de comportamento organizacional, ou seja: o que se faz.

Figura 07: A relação entre regras, insights e princípios



Fonte: Swieringa e Wierdsma (1995, p.15)

Os autores enfatizam o fato de que o modelo é ilustrativo e simplificado, pois na prática, não é muito fácil fazer diferenciações deste tipo; o que numa organização é tido como regra, poderá constituir-se num princípio para outra.

O papel do gerente é atuar como facilitador neste processo de aprendizagem; o que se aprende deve ser evidenciado no que se faz - numa cultura do faça o que eu digo, mas não faça o que eu faço é penoso; o gerente precisa agir como um exemplo a ser seguido, pois a aprendizagem informal e inconsciente se dá pela própria imitação -

e isso significa imitação a ele ou a outras pessoas que assumem postura ou cargo de liderança na empresa.

Para Swieringa e Wierdsma (1995), “aprendizagem organizacional” refere-se ao processo de mudança do comportamento organizacional. Para atingir esse resultado é necessário um processo de aprendizagem coletiva, caracterizado por um aprendizado em interação entre várias pessoas da organização. Embora necessário no aprendizado coletivo, o aprendizado individual não é suficiente para a aprendizagem organizacional. Uma organização aprende não apenas quando alguém faz melhor o trabalho, mas também quando, como resultado disso, outros membros mudam, também, sua maneira de atuar para obter esse melhor resultado (coletivamente as coisas começam a ser feitas de forma diferente. A competência coletiva é muito mais que a soma das competências individuais, e para aprendê-la são necessários tempo e esforço, sendo que uma organização se manifesta através da conduta coletiva dos seus membros.

Os autores propõem as seguintes questões: propiciar cursos de formação para alguns gerentes da organização implica necessariamente em aprendizagem coletiva? Um gerente de departamento transfere um empregado de um grupo que não se relaciona bem com os outros componentes, supondo que assim beneficiará tanto o trabalho do grupo, quanto o empregado. Ainda que a suposição possa ser correta, será que a organização aprendeu algo?

2.5.4.2 - Aprendizagem significa uma mudança de atitude e o desenvolvimento de competências

Aprender é mudar de atitude. Assim, o objetivo dessa mudança é atingir uma forma mais adequada ao cumprimento das metas daquele que aprende. O que se pretende é uma forma de ação mais efetiva, ou seja, competência. Competência não é definida por Swieringa e Wierdsma (1995) como apenas por aquilo que as pessoas sabem e compreendem, mas também pelo que podem fazer (capacidades), o que têm vontade de fazer e o que são (personalidade e atitude).

Nesse sentido, a gerência requer a integração de conhecimentos, compreensão, habilidade, vontade e compromisso. Isto significa que as ações das

pessoas na empresa se manifestam pela sua forma de agir e pela sua conduta, não pelo que sabem, mas pelas suas capacidades ou pelo que desejam.

Se a aprendizagem tem como meta melhorar a competência de alguém, então avaliar a eficácia da aprendizagem deste último equivaleria a avaliar o grau de crescimento de sua competência, e isto, é válido tanto para a aprendizagem individual quanto para a aprendizagem coletiva.

No quadro abaixo, pretende-se referir os principais conceitos que serão utilizados na pesquisa, com base nos autores já citados na discussão teórica:

Quadro 03: Síntese sobre conceitos relevantes para a pesquisa

| AUTOR | CONCEITOS |
|----------------------------|--|
| Ulrich (1998; 2000) | Os novos papéis dos profissionais de RH: administração da contribuição dos funcionários, administração da infra-estrutura da empresa, administração estratégica de RH, administração da transformação e da mudança. |
| Meister (1999) | Paradigma da Aprendizagem no século XXI (conforme Quadro 2) |
| Ruas (1999) | Experiências que ficam circunscritas às vivências relativas ao programa de treinamento e não são incorporadas às atividades profissionais são competências potenciais, ou seja, <i>elas existem enquanto recursos, mas não sob a forma de ação</i> , pois não ocorre impacto sobre a forma de agir no campo profissional. As competências efetivas são aquelas colocadas em ação e incorporadas nas atividades de trabalho. Se alguém conhece métodos modernos de resolução de problemas a até mesmo desenvolveu habilidades relacionadas a sua aplicação, mas não percebe o momento e o local adequados para aplicá-los na sua atividade, então a competência não se desenvolveu. |
| Kolb (1997) | Ênfase no papel da experiência; Abstração <i>versus</i> Concretude - ambas as dimensões são relevantes no processo de aprendizagem; Modelo de Aprendizagem Vivencial; |

| | |
|--|--|
| Senge (1990;1998) | As disciplinas de Modelos Mentais, Visão Compartilhada, Aprendizagem em Equipe e Domínio Pessoal; as habilidades e capacidades que caracterizam as organizações que aprendem enquadram-se em três agrupamentos: aspiração, reflexão e conversação, conceituação. |
| Garvin (1993) | É preciso ambiente para aprendizagem, com tempo para reflexão e análise. Educação e treinamento são efetivos apenas se aplicados. É preciso criar oportunidades de aplicação do treinamento quando do retorno ao trabalho, com passos concretos; as atividades propostas pelo autor levam a pensar em termos de sistematização e planejamento daquilo que se deseja aprender |
| Swieringa e Wierdsma (1995) | O papel do gerente como “exemplo” e facilitador de aprendizagem; as pessoas aprendem por imitação. Aprendizagem significa mudança de atitude e desenvolvimento de competências. |

3 – ASPECTOS METODOLÓGICOS

3.1 - Delineamento da Pesquisa

O tipo de pesquisa utilizado foi Avaliação Formativa, cujo objetivo era melhorar ou aperfeiçoar sistemas ou processos. Conforme Roesch (1996), este tipo de pesquisa requer familiaridade com o sistema e possibilidade de implementar as mudanças sugeridas bem como observar seus efeitos.

A pesquisa teve uma abordagem qualitativa, pois segundo Roesch (1996, pg.146),

“(...) a pesquisa qualitativa é apropriada para a avaliação formativa, quando se trata de melhorar a efetividade de um programa, ou plano, ou mesmo quando é o caso da proposição de planos, ou seja, quando se trata de selecionar as metas de um programa e construir uma intervenção, mas não é adequada para avaliar resultados de programas ou planos”.

Adotou-se um delineamento exploratório-descritivo ao se descrever um processo e explorar uma nova área. A estratégia de pesquisa foi Estudo de Caso, de uma única empresa. De acordo com Yin (1981 *apud* Roesch 1996), o estudo de caso busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto, não se divorciando deste, como é o caso dos delineamentos experimentais, e também se diferenciando do método histórico por referir-se ao presente e não ao passado. Ademais, o estudo de caso foi utilizado de modo exploratório, objetivando levantar

questões e hipóteses, através de dados qualitativos, que possam ser úteis a estudos futuros.

Por tratar-se de um tema que envolve aspectos relacionados a crenças, valores, atitudes, percepções, enfim, aspectos mais subjetivos e ligados ao comportamento organizacional, acredita-se que esta abordagem seja a mais adequada.

Conforme Richardson (1989, p.39):

“Os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuir no processo de mudança de determinado grupo e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos”.

3.2 - Os participantes da pesquisa

A pesquisa foi realizada na Cameco do Brasil e envolveu os participantes do Programa de Desenvolvimento de Gestores, no período que compreende a primeira etapa seguida da fase de desenvolvimento dos Mini-Projetos de Competência. A primeira etapa do Programa foi desenvolvida entre agosto de 1999 e fevereiro do ano 2000. Contudo, a sondagem realizada junto aos participantes do referido Programa ocorreu em abril de 2001. Considerou-se oportuno o espaço de tempo transcorrido da execução do Programa à pesquisa, face a possibilidade de constatar a aplicabilidade dos conteúdos e experiências vistas em treinamento e a decorrente consolidação do mesmo, via competências. Pode-se dizer que o momento é oportuno para realizar uma reflexão sobre possíveis mudanças com fins de melhorias e resultados mais efetivos.

Os participantes eram em número de 14, sendo que eles representavam, na época em que ocorreu o Programa, 10% do quadro total de funcionários e a totalidade do quadro funcional de Coordenadores. Já na época da coleta de dados, apenas 12 permaneciam na empresa, e foi nesta população que a pesquisa foi aplicada. Abaixo, alguns dados que configuram o perfil dos participantes da pesquisa:

Cargos:

- Coordenadores: 8
- Engenheiros: 4

Formação:

- Administração de Empresas: 3
- Ciências Contábeis: 1
- Engenharia Mecânica: 5
- Engenharia Metalúrgica: 1
- Psicologia: 1
- Técnico Mecânico: 1

Sexo:

Feminino: 2

Masculino: 10

Média de Idade: 31 anos

Tempo Médio na Cameco do Brasil Ltda: 2 anos e 8 meses;

3.3 – Procedimentos de Coleta dos Dados e Informações

Com relação à coleta de dados, Yin (1981 *apud* Roesch 1996), coloca que o estudo de caso não requer necessariamente um único modo, podendo-se trabalhar tanto com evidências quantitativas como qualitativas. Ainda assim, optou-se preferencialmente pelas técnicas mais utilizadas em pesquisas de caráter qualitativo.

As técnicas de coleta de dados foram:

- **Observação participante:** como a empresa deu permissão para realizar a pesquisa, e esta foi de conhecimento do pessoal envolvido, acredita-se que esta técnica permitiu uma análise mais profunda e detalhada sobre o que aconteceu e

como aconteceu (Roesch, 1996). Em certos momentos buscou-se analisar os resultados de pesquisa, contrapondo os depoimentos do público investigado com as observações de campo efetuadas pela pesquisadora.

- **Entrevistas em profundidade (semi-estruturadas):** conforme Roesch (1996), a entrevista em profundidade é a técnica fundamental da pesquisa qualitativa, cujo objetivo primário é a compreensão do significado que os entrevistados atribuem a questões e situações em contextos que não foram estruturados anteriormente a partir das suposições do pesquisador. A autora não recomenda entrevistas totalmente sem estrutura, pois pode haver um acúmulo de informações dadas pelo entrevistado, dificultando a análise e não oferecendo uma visão clara da perspectiva do entrevistado. Ela também enfatiza a importância de se estabelecer uma relação de confiança entre entrevistador e entrevistados. Em função das recomendações da autora, utilizou-se tal técnica de entrevista, a qual é proposta por Richardson et alli (1989) sob a denominação de entrevista guiada. Esta técnica permite que o entrevistador prepare previamente um guia dos temas a serem explorados durante o transcurso da entrevista, que foi o instrumento preliminar de coleta de dados (anexo 02).
- **Dados secundários:** são dados coletados na empresa. Por exemplo: Sistema de Gerenciamento de Desempenho, Planejamento Estratégico de Recursos Humanos e outros.

Para a coleta de dados, os participantes foram contatados para que se marcasse a entrevista (com base no Guia de entrevista – anexo 1), sendo que todos eles foram entrevistados individualmente. A pesquisadora encontrou certa dificuldade em conseguir agendar as entrevistas com alguns participantes, que alegavam falta de tempo ou outros compromissos inadiáveis, sendo necessário insistir. A coleta se deu no mês de abril de 2001, como já foi dito.

3.4 – Procedimentos de Tratamento e Análise dos dados

Foram aplicadas entrevistas, com base no roteiro semi estruturado, sendo que o discurso foi relatado por escrito¹⁸ pela pesquisadora, em sua íntegra, no momento da entrevista. Mais tarde, as entrevistas foram digitadas sem alterações.

Em função das técnicas de coleta de dados e do caráter da pesquisa, utilizou-se análise de conteúdo não ortodoxa. De acordo com Bardin (1977, p.42), análise de conteúdo é:

“Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens”.¹⁹

A técnica de Análise de Conteúdo tem se aperfeiçoado cada vez mais, e se aplica a discursos diversos, bem como em diferentes áreas. Nesta pesquisa, utilizou-se a análise de conteúdo de forma não ortodoxa, ou seja, privilegiando a interpretação qualitativa, sem fixar-se em indicadores quantitativos complexos. Neste sentido, o foco, foram as questões onde verificou-se maior significado, seja pela ênfase dada pelos entrevistados, seja pela frequência das respostas. A análise de conteúdo tradicional ou ortodoxa implicaria seguir de forma rigorosa e seqüencial algumas fases, que seriam: (1) codificação; (2) categorização; (3) quantificação das informações.

A leitura de cada uma das entrevistas foi realizada de forma horizontal, onde já foi possível fazer uma triagem das principais categorias de análise e uma pré-seleção dos trechos elucidativos cujo conteúdo refletiam associações com os objetivos de pesquisa. Logo após, efetuou-se uma leitura transversal dos diferentes depoimentos, ou seja, buscou-se selecionar e agrupar os conteúdos afins, independentemente do momento em que foram relatados, construindo assim as ditas unidades/categorias de análise conforme o tema. Depois disso, os diferentes depoimentos foram organizados em cada uma das categorias, visando demonstrar maior logicidade ao leitor. Àqueles

¹⁸ A pesquisadora, devido a formação acadêmica em Psicologia, detém a habilidade de relatar com bastante acuracidade, dispensando o recursos de gravar/degravar.

¹⁹ Inferência: operação lógica, pela qual se admite uma proposição em virtude da sua ligação com outras proposições já aceitas como verdadeiras.(Bardin, 1977, p.39 – nota de rodapé)

depoimentos considerados mais relevantes dentro do contexto, buscou-se uma interpretação à luz da abordagem da Aprendizagem Organizacional.

Os resultados das entrevistas apresentados no próximo capítulo foram organizados a partir da aglutinação de questões em função dos temas que estas exploram, totalizando seis grupos de respostas (ver Quadro 04), no caso:

Quadro 04: Categorias de Análise

| Título (Categoria de Análise) | Propósito da Seção | Variáveis |
|---|--|---|
| O PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE GESTORES | Pretende abstrair a percepção dos participantes sobre os objetivos pré-definidos do programa de treinamento, sua relação com a organização, pontos fortes e pontos a serem mudados, metodologia utilizada pelos instrutores, | <ul style="list-style-type: none"> • Como você avalia o Programa de Desenvolvimento de Gestores, em particular no que se refere ao propósito central da organização? • Qual a sua opinião sobre a metodologia que vem sendo utilizada pelos instrutores no Programa de Desenvolvimento de Gestores? • Se pudesse mudar algo no programa Desenvolvimento de Gestores, o que você mudaria? • Quais os pontos fortes do programa Desenvolvimento de Gestores? |
| EMPRESA EM SI versus APLICABILIDADE DO TREINAMENTO | Tais questões tratam das oportunidades e recursos existentes na empresa que facilitam a aplicabilidade do treinamento, bem como barreiras, dificuldades existentes. | <ul style="list-style-type: none"> • A empresa proporciona oportunidades para que se aplique o que está sendo desenvolvido no programa de treinamento? Como? • Quais os principais obstáculos/entraves para aplicar o que está sendo desenvolvido no programa de treinamento? Como eliminá-los ou minimizá-los? • Tens acesso aos recursos necessários para o seu aprendizado? Quais são eles? Se não, o que está faltando? • Existe algum ponto na política geral de T & D da empresa que você mudaria? O que seria e de que forma você implementaria tal mudança? |

| | | |
|---|--|---|
| <p style="text-align: center;">AUTO-AVALIAÇÃO</p> | <p>Auto-percepção do grupo, em nível individual, sobre objetivos pessoais em relação aos treinamentos, relação destes com objetivos organizacionais, auto-avaliação sobre atuação nos Mini-Projetos, tempo dedicado a retomada do que foi visto e vivenciado em treinamento, aplicabilidade e repasse de conhecimentos, mudanças decorridas do treinamento e o quanto cada um exerceu apoio aos demais no processo de aprendizado.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Você possui um ou mais objetivos pessoais, em relação aos treinamentos realizados? Se sim, há relação entre eles e os treinamentos realizados? Explique. • Você pensa que o seu objetivo em particular é conhecido e compreendido por todos no grupo? • Qual a relação que existe entre os seus objetivos e os objetivos da empresa? • Em nível individual, como você avalia a sua atuação em relação aos Mini-Projetos? • Após os treinamentos, no retorno ao trabalho, quanto tempo você devota aos conteúdos, experiências, sentimentos, enfim, a tudo aquilo que fez parte do treinamento em si? • Os treinamentos realizados estão sendo aplicados <i>por você</i> nas atividades do trabalho? (excetuando a situação do Mini-Projeto) Se sim, de que forma? Se não, na sua opinião por que isso acontece? • Você tem apoiado os outros participantes do programa para que apliquem o treinamento nas suas atividades de trabalho? Se sim, de que forma? Se não, por que? • Percebe alguma <i>mudança pessoal</i>, decorrida dos treinamentos realizados? Como? • Quando aprende algo novo, repassa este conhecimento? De que forma? |
| <p style="text-align: center;">MINI PROJETO ENQUANTO METODOLOGIA DE APLICAÇÃO</p> | <p>Trata de aspectos relacionados diretamente à realização dos Mini-Projetos de desenvolvimento de competências, previstos pelo programa.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • E em relação ao Mini-Projeto (a metodologia em si): • Pontos fortes: • Pontos fracos: • O que você mudaria? • Que aspectos existentes na empresa facilitam a realização do Mini-Projeto? • Que aspectos existentes na empresa dificultam a realização do Mini-Projeto? |

| | | |
|--|--|--|
| <p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">AVALIAÇÃO EM RELAÇÃO AO GRUPO EM SI, DO PDG</p> | <p>Partindo de uma ótica do “grupo” e não do indivíduo ou da empresa, as questões abordaram aspectos relacionados ao que facilitou e o que dificultou a realização dos Mini-Projetos, compartilhamento dos objetivos e de conhecimentos, contribuição dos treinamentos para o processo de mudança grupal, aplicabilidade dos treinamentos no cotidiano e barreiras para mudança.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Na sua opinião, o grupo possui um objetivo em comum, conhecido e compreendido por todos, em relação ao que se busca através dos treinamentos? • Qual a relação entre os objetivos do grupo e os objetivos da empresa? • Considerando o grupo em si, que aspectos facilitam a realização do Mini-Projeto? • Considerando o grupo em si, que aspectos dificultam a realização do Mini-Projeto? • Qual a sua opinião sobre o uso dos treinamentos <i>pelo grupo</i> no seu dia-a-dia no trabalho? • Num âmbito geral, os treinamentos têm contribuído para um processo de <i>mudança no grupo</i>? De que forma? • Na sua opinião, o grupo compartilha conhecimentos? De que forma? • Quais as principais barreiras para que a mudança aconteça? |
|--|--|--|

| | | |
|---|--|---|
| <p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">AUTO-AVALIAÇÃO DO GRUPO EM RELAÇÃO A PRÓPRIA PERFORMANCE</p> | <p>Questões que revelam como o próprio grupo se avalia em termos de desempenho, considerando algumas competências pré-estabelecidas para o programa. Também verifica a conclusão final do grupo sobre se houve ou não aprendizagem neste processo.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Como você avalia a <i>performance do grupo</i> em relação a: • Dar e receber <i>feedback</i>; • Coerência entre discurso e prática; • Desenvolver/ensinar outras pessoas; • Trabalho/relacionamento em equipe; • Conhecimento e compreensão do negócio e das necessidades do cliente; • Estabelecimento de metas e efetividade do que foi planejado; • Integração com outras áreas da organização; • Compartilhar informações; • Assumir riscos; • Abertura para novas idéias; • Criatividade. • Considerando a sua resposta anterior, você diria que houve aprendizagem? |
|---|--|---|

3.5 - Limitações da Metodologia

Existem algumas limitações no estudo. Cabe considerar que por estar baseado em opiniões dos participantes, colhidas através de entrevista guiada, muitos dos objetivos envolvem questões comportamentais, bastante subjetivas e difíceis de medir em curto prazo. Para minimizar tais aspectos, adotou-se também parâmetros objetivos de análise, que é o caso dos resultados do programa de treinamento em relação ao que se propunha inicialmente, ou seja, seus objetivos.

Não foi possível seguir de forma sistemática todas as diferentes etapas que perfazem uma análise de conteúdo ortodoxa (codificação, categorização, quantificação), por isso optou-se por seguir uma sistemática qualitativa, com foco nas questões que apresentaram maior frequência ou significado no contexto da pesquisa. Ainda que a análise de conteúdo não tenha um cunho tradicional, ela serviu de base para agrupar os temas mais relevantes, apresentados de forma interpretativa em unidades de análise.

Um outro aspecto que exigiu esforços extra da pesquisadora foi o fato de que esta participou do contexto, sendo assim, precisou exercer habilidades adquiridas na

sua própria formação em psicologia, procurando não misturar os papéis de pesquisadora e participante do Programa a ser pesquisado. Inclusive no momento de analisar os resultados foi necessário verificar de onde surgiam determinados *insights*, se da pesquisadora ou da participante. Desta forma, pode-se dizer que a leitura realizada foi a mais imparcial possível.

4 – RESULTADOS DA PESQUISA

Os resultados desta seção primeiramente tratam de descrever o contexto em que ocorreu a implementação do programa, e em seguida faz-se uma interpretação dos resultados com base nas entrevistas semi-estruturadas. A pesquisadora pretende enfatizar os aspectos informais percebidos através da observação participante. Busca-se ainda, evidenciar algumas situações decorrentes de reuniões que foram implementadas pelo grupo além dos treinamentos propriamente ditos.

4.1 – A empresa e o Grupo na fase de Implementação do Programa de Desenvolvimento de Gestores

A empresa, após estabelecer os objetivos desejados para o Programa Desenvolvimento de Gestores, convocou todos os participantes e apresentou-os, detendo-se principalmente nos aspectos referentes aos Mini-Projetos de Competência. Havia, por parte da empresa, uma expectativa positiva em relação aos participantes, já que era um grupo jovem, com boa formação e que foram selecionados para fazer parte do “time” que comporia esta nova empresa. Justamente por estar sendo construída uma nova fábrica, esperava-se que vícios, resistências e outras dificuldades normalmente encontradas em processos de mudança não acontecessem neste contexto. Havia um pressuposto de que todos estariam muito motivados e

envolver-se-iam na proposta com a mesma convicção que a empresa teve quando da criação do Programa. Na época, os participantes tiveram bastante dificuldade em compreender a proposta, que era aplicar no trabalho o que foi visto em treinamento, através dos Mini-Projetos – estes deveriam incidir sobre problemas de menor complexidade encontrados no dia-a-dia. O Gerente de Recursos Humanos retomou o assunto para esclarecer dúvidas. No entanto, desde o início, a idéia dos Mini-Projetos não foi muito bem aceita pelo grupo, que julgou-a como mais uma tarefa entre tantas que já detinham, pesando ainda mais o seu cotidiano. Alguns participantes do grupo manifestaram-se sobre este aspecto, revelando rejeição e resistência quanto à proposta, sendo que isso não foi trabalhado por parte da empresa. Alguns reuniram-se e desenvolveram Mini-Projetos conforme a orientação recebida, inclusive revelando motivação com a idéia.

Pode-se dizer que a forma como o Programa foi desenhado também pode ter contribuído para que as pessoas tivessem dificuldades em compreendê-lo, pois uma análise mais profunda revela que o Programa era composto por **duas etapas, e não quatro como foi apresentado (ver Figura 4)** – uma etapa cujo foco era desenvolver habilidades comportamentais e outra que focava habilidades técnicas, sendo que a potencialização dos conhecimentos e o processo de construção da competência deveria ocorrer toda vez que um encontro fosse finalizado. O grupo, ao retornar do treinamento, deveria retomar a experiência através dos Mini-projetos – sendo assim, não existia **uma terceira e uma quarta etapa**, mas uma atividade inerente a todo processo e presente em todos os momentos do programa, via Mini-Projeto, onde sempre havia a possibilidade de potencializar os conhecimentos e consolidar o treinamento, desenvolvendo competências.

É relevante resgatar o contexto geral no qual os participantes da pesquisa estavam inseridos na época em que o Programa foi lançado. Primeiramente são focados alguns aspectos comuns a maioria do grupo, os quais geravam desconforto e instabilidade emocional. Quase todos os participantes encontravam-se num processo de adaptação²⁰ no Estado de Goiás, já que a maioria veio do sul ou residia em São

²⁰ O mesmo acontecia com as famílias dos participantes. Era comum na época, que as famílias “reclamassem” o fato dos participantes ficarem afastados por causa dos treinamentos, que normalmente aconteciam em finais de semana, uma vez por mês. As reclamações eram diretas ou

Paulo. Em contrapartida, os participantes que eram de Goiás²¹ também estavam convivendo com pessoas com uma cultura diferente da sua. Na época, eram comuns, piadas e comentários pejorativos referentes à origem das pessoas – dificuldade em lidar com as diferenças que emergiam disfarçadas pelo “humor”.

Na empresa, reinava um clima de expectativa muito grande, pois vislumbraram-se oportunidades de crescimento e progresso na carreira, sendo que a empresa propiciou diferentes recursos para o desenvolvimento das pessoas; em contrapartida, as pessoas foram orientadas para assumir o seu desenvolvimento, ou seja, gerenciar a própria carreira buscando adequar-se rapidamente ao perfil desejado²² em nível de coordenação. No trabalho, estava estabelecido um clima extremamente focado na tarefa, onde prazos, falta de informações e procedimentos, falta de parâmetros para que as pessoas pudessem avaliar o próprio trabalho e até mesmo uma indefinição de papéis, geravam desconforto e insegurança nas pessoas (embora a empresa incentivasse desde o início uma cultura voltada ao auto-gerenciamento).

Um dos fatores de pressão interna do grupo era o próprio desafio em relação a produção: todos sabiam que tinham que “fabricar uma máquina”, mas o *como* não estava bem definido, e isso fazia com que as pessoas *não se permitissem pensar ou fazer qualquer coisa que não estivesse diretamente relacionada a máquina em si – até mesmo dedicar-se aos Mini-Projetos poderia “soar” como negligência ao trabalho*. As áreas de apoio, como RH e Financeiro, por sua vez, estavam com a responsabilidade de desenvolver toda uma estrutura que permitisse o bom funcionamento da empresa. Nesta época, o grupo conhecia pouco o mercado, os clientes e todas as dificuldades que poderiam ocorrer se os planos, projetos e idéias não dessem certo.

Pode-se dizer que o grupo passou por um período marcado por pressões, riscos e incertezas. No entanto, estas características fazem parte do novo

veladas e o grupo parecia estar com dificuldade em equilibrar vida pessoal e familiar. Os poucos participantes que pareciam lidar melhor com estas dificuldades e sentiam-se altamente motivados a buscar novas formas de trabalhar acabavam sendo pressionados pelo grupo para “rejeitar” a idéia dos Mini-Projetos.

²¹ Mesmo alguns participantes que eram de Goiás estavam vivendo em outro local e mudaram-se para Catalão em função da empresa.

ambiente de negócios. O grupo (PDG) inicialmente passou por um clima marcado pela necessidade das pessoas se conhecerem, compreenderem como se comunicar e tratarem uns aos outros. Até mesmo em função de estarem em um campo desconhecido, surgiram ansiedades que levaram as pessoas a tentar proteger suas áreas de domínio. Este período foi marcado por posturas rígidas, onde cada um buscava o fortalecimento individual, através da utilização de mecanismos de defesa, tais como racionalização. É o momento onde cada um utiliza o seu “mapa” (pois é o único em que pode confiar), procurando levar os outros a utilizar também tal mapa.

Vale lembrar, que a cultura das empresas de onde o grupo era originário, era bem arraigada, pois todos provinham de empresas mais antigas, com práticas já bem consolidadas, sendo que a maioria desejou trocar de empresa justamente por não estar realizado no trabalho anterior, vendo na Cameco uma oportunidade de crescimento, de autonomia, enfim, de mais liberdade de atuação.

Logo após o início do programa, o grupo decidiu realizar reuniões semanais com o objetivo de compartilhar os problemas das áreas, tentando resolvê-los conjuntamente. Um líder (sujeito C) foi eleito e também dois secretários, cujo papel era o de registrar os acontecimentos da reunião (sujeitos A e L).

Abaixo, realizar-se-á um resgate dos principais acontecimentos das reuniões cujos registros foram feitos:

Quadro 05: Registros das Reuniões do PDG

| Data dos treinamentos (T) / Data da reunião (R), participantes (P) e Assunto | Considerações da pesquisadora |
|--|---|
| <p>T: 19 a 21/08/99 Construindo equipes de alta performance R: 23/08/99 P: A, B, C, E, H, J, K, L, M Eleitos os representantes do grupo e definição de papéis/responsabilidades; Horário de reunião foi estipulado – toda quinta, das 16:00 às 17:00n hs. O grupo define que os assuntos devem ser enviados antes ao líder para compor uma pauta. O grupo queria mais explicações sobre como relatar a experiência dos Mini-Projetos, pedindo um formulário.</p> | <p>Esta reunião foi marcada pelo formalismo e apego a normas e regras. Ao invés de uma “memória” do grupo, que seria relatar o que foi vivenciado na reunião (sugestão do sujeito A), optou-se por uma “ata”, que relatasse “exatamente” o que aconteceu. Palavras como pauta, tempo de mandato (do líder do grupo), formulários, entre outros termos mais formais surgiram em todos os momentos. Ao final alguém sintetizou que tudo (reunião, Mini-Projeto etc.) deveria acontecer de <i>“uma forma bem simples”</i> para que pudesse ser colocado em prática. No entanto, a própria preocupação do grupo em documentar tão rigidamente os acontecimentos revelam uma contradição a manifestação final em ser “simples”.</p> |
| <p>R: 27/08/99 P: A, B, C, E, F, G, H, J, K, L, M O líder propôs que cada um falasse sobre as necessidades de cada área (entre elas implementação do sistema integrado de gestão – BAAN e Universal RH, processo de certificação na ISO 9000, nacionalização de componentes etc.). Após, todos discutiram quais seriam as mais prioritárias para discussão posterior com suas gerências.</p> | <p>As necessidades levantadas foram extremamente complexas e difíceis de serem priorizadas. De fato, todos os problemas levantados eram prioritários para o funcionamento da empresa. Em função disto, o grupo poderia já ter dado um passo a frente, discutindo por exemplo: <i>como vamos resolver estas pendências??</i></p> |

| | |
|--|---|
| <p>R: 08/09/99 P: A, B, C, D, E, F, G, H, J, K, L</p> <p>Líder iniciou com a definição dos grupos/temas para Mini-Projetos. Cada grupo deveria criar um cronograma de trabalho para <i>“seguir-lo com mais eficácia, garantindo o cumprimento”</i>. Discutiu-se também as ações para sanar as necessidades das áreas. O sujeito A manifestou que todos poderiam se envolver mais nas diferentes áreas, <i>explorando o aspecto psicológico, além do técnico</i>. Discutiu-se muito sobre isso e conclui-se que tais aspectos poderiam ser tratados <i>“no início ou no fim da reunião”</i>. O grupo concordou que deveria encontrar <i>“o verdadeiro caminho a seguir e o seu papel principal”</i>, para que todos pudessem se sentir realizados em participar das reuniões. Comentário final do sujeito B: <i>“Assim, com certeza, traríamos mais resultado para a empresa”</i> O sujeito C colocou que precisamos ser <i>“mais atuantes”</i></p> | <p>A tônica desta reunião foi os questionamentos não verbalizados pelo grupo, mas que no entanto nortearam todo o encontro: <i>até que ponto podemos tratar de sentimentos sem deixar de lado a eficácia, a objetividade, os resultados? Será que dá para misturar emoção e razão sem perdermos o foco? Os pontos positivos foram: houve uma preocupação com A AÇÃO DO GRUPO; a idéia de criar um cronograma de trabalho que fosse comum e conhecido por todos foi muito interessante, pois vislumbrava-se uma tentativa de compartilhar as informações na prática.</i></p> |
| <p>R: 14/09/99 P: A, B, C, E, G, H, J</p> <p>Apenas alguns fizeram o cronograma conforme combinado anteriormente. Abriu-se espaço nas próximas reuniões para que, nos 5 minutos iniciais, se discutisse sobre os Mini-Projetos. Criou-se uma rede de informação para que se alguém faltasse, tivesse como ficar informado sobre o que foi tratado. Discutiu-se ainda <i>“se poderiam ser inseridos alguns comentários diferentes dos previstos em pauta”</i>. O grupo revelou preocupação de que poderiam <i>“dispersar ou perder a objetividade da reunião”</i> caso isto acontecesse, mas concordou com os comentários diversos. Recordaram que nas próximas reuniões deveriam discutir como desenvolver melhor entendimento entre gerência, coordenação e demais subordinados.</p> | <p>Nesta reunião já fica claro, que o que foi <i>“acordado”</i> entre o grupo não está sendo respeitado. No entanto, o grupo não questiona o fato. Novamente, vem a preocupação em <i>“perder a objetividade”</i>, mas o grupo não se dá conta que mesmo com toda a ênfase que procura dar ao racional, os prazos não estão sendo cumpridos e nem todos estão desenvolvendo seus Mini-Projetos. Revela-se a dificuldade em ser flexível e também o medo do desconhecido – inicialmente se rejeita a idéia de tratar <i>“o que não está na pauta”</i>.</p> |

| | |
|--|---|
| <p>R: 28/09/99 P: A, B, E, J, L Discussão sobre a festa de inauguração da empresa. Reivindicação geral em relação aos colegas que estão faltando nas reuniões. Marca-se um <i>happy hour</i>.</p> | <p>O grupo ressentiu-se pela falta de alguns membros. Cronograma em comum não foi retomado. Surge a intenção de se aproximar fora da empresa.</p> |
| <p>R: 05/10/99 P: A, C, D, E, H, K, L A reunião se inicia com comentários sobre a ausência de alguns colegas. O <i>Happy Hour</i> não aconteceu, marcou-se uma reunião festiva na casa do sujeito A. Marcou-se nova reunião, visando testar um novo horário e dia para ver se o grupo contaria com mais participantes fora do horário de trabalho.</p> | <p>O grupo tenta mexer na “estrutura” da reunião, sem discutir e aprofundar realmente o que está acontecendo com os membros ausentes.</p> |
| <p>R: 13/10/99 P: C, D, F, G, H, J, K, L Inicia-se falando sobre o <i>status</i> dos Mini-Projetos e sobre o segundo módulo do programa. Debate-se sobre o novo horário, que fica redefinido, “<i>mas caso seja feriado e não existir nada urgente a ser tratado fica transferido para a semana seguinte</i>”. T: 16 a 17/10/99 – Criatividade</p> | <p>O grupo já antecipa a possibilidade da reunião não ocorrer, a não ser que algo seja “urgente” (o que seria este urgente?). Obs: A reunião festiva marcada anteriormente aconteceu neste intermédio de tempo e pela primeira vez o grupo teve um contato fora do trabalho. O encontro ficou marcado pelo alto nível de abertura, manifestação de sentimentos, aproximação entre os participantes. Nem todos compareceram, o que já configurou uma diferença nos relacionamentos.</p> |
| <p>T: 12 e 13/11/99 – Mudança Organizacional R: 29/11/99 P: NÃO REGISTRADO Levantaram-se as expectativas individuais com relação ao desempenho e resultados do grupo. O grupo selecionou alguns objetivos a serem seguidos e combinou que, na próxima reunião, definiria uma missão e objetivo geral para o grupo.</p> | <p>Interessante perceber que pela primeira vez o grupo decide tratar dos aspectos informais que norteiam o grupo: <i>o que desejamos?? Como imaginamos caminhar?? Onde queremos chegar? Por que nos reunimos?</i></p> |

| | |
|--|---|
| <p>R: 06/12/99 P: B, C, D, J, G, L</p> <p>Os presentes definiram que missão é o fim ao qual o grupo se propõe e que objetivos seriam os feitos gerados a partir do enfoque dado a missão - seria o aspecto prático da missão. acordaram que o sujeito D escreveria uma missão como proposta, enviaria à todos os integrantes para “melhoria e aprovação”, definindo o texto final na próxima reunião. Definiram ainda que os objetivos tratados na reunião anterior eram “os <i>legítimos representantes da vontade de crescer como grupo, seres humanos e profissionais</i>”.</p> <p>Sugeriu-se que as reuniões fossem conduzidas de forma mais objetiva, que tarefas fossem delegadas e responsáveis também – e cada responsável buscasse apoio.</p> <p>Discutiram ainda sobre <i>feedback</i> (conceito, aplicabilidade, importância nos processos da fábrica etc) e concluíram: “<i>feedback é tão importante quanto produzir, planejar, comprar ou outros processos –então sua utilização deverá ser incrementada</i>”).</p> <p>O grupo também pontuou que as relações estavam em ascensão, trazendo benefícios ao convívio e cumprimento das tarefas, “sem as tradicionais fronteiras de responsabilidade.”</p> | <p>A missão do grupo (que poderia agora inspirar a todos) é tratada como mais um procedimento a ser implementado, de forma objetiva, prática até, e sem o envolvimento de todos no sentido de encontrarem juntos um propósito.</p> <p>Interessante observar que na reunião anterior não foram registrados os participantes. No entanto, parecem que muitas decisões foram tomadas.</p> <p>Tentativa de fazer o grupo funcionar dentro de um rol de regras que não parecem estar ajudando o grupo a tornar-se “mais produtivo”, como é a preocupação. A idéia de subdividir com tarefas passa a impressão de “cada um que se vire” com o que tem que fazer. Na mesma reunião contradizem-se, pois referem que “sem as tradicionais fronteiras de responsabilidade” o grupo parece estar mais próximo.</p> <p>Tratam <i>feedback</i> como algo que está fora e não é inerente ao processo – chegam a uma conclusão intelectualizada e importante, a questão é: <i>o grupo pretende praticar feedback ou isso vai permanecer no discurso??</i></p> <p>A tônica desta reunião revela que o grupo trata dos sentimentos de uma forma bastante defensiva, como algo que está fora e sob controle, quando isso não é possível. Perdura a necessidade de “ordem” e sistematização. Falar parece mais fácil do que agir.</p> |
| <p>R: 10/12/99 P: B, C, E, F, G, H, J, K, L, Gerente de RH</p> <p>Discute-se a idéia de criar um plano de trabalho para o PDG e a participação do Gerente de RH na elaboração deste plano. O Gerente sugere que cada um deve levantar as necessidades e verificar como pode contribuir, sendo que tais resoluções seriam os Mini-Projetos a serem apresentados. O gerente propôs a realização de um trabalho visando resgatar o grupo.</p> | <p>Percebe-se que o gerente não disse nada além do que o próprio grupo havia discutido 4 meses antes – necessidade de se “trabalhar” em cima dos problemas, desenvolvendo Mini-Projetos. A questão é: de forma velada mas muito clara, havia o desejo de alguns componentes em ouvir da empresa que <i>não havia mais necessidade de fazer os Mini-Projetos</i>, pois nessa época o que mais se ouvia era sobre o quanto cada um estava sobrecarregado e sobre a falta de tempo.</p> |

| | |
|--|---|
| <p>R: 14/12/99 P: A, B, C, D, E, F, G, H, J, K, L, N, Gerente de RH O Gerente de RH apresentou como se faz um planejamento estratégico, bem como mostrou uma ferramenta para auxiliar o grupo num processo de planejamento. Sujeito D apresenta seu Mini-Projeto.</p> | <p>Houve uma atitude de apoio por parte da gerência.</p> |
| <p>R: 24/01/00 P: A, B, C, D, E, F, G, J, K, L Grupo apresenta problemas levantados nas áreas e elegem aqueles que mais se repetem nas diferentes áreas, ou seja, que problemas o grupo tem em comum. Definiu-se a criação de sub-grupos para realizar um diagnóstico mais profundo e propor solução, e este sub-grupo pediria ajuda aos demais se fosse necessário. O primeiro projeto, considerado o mais importante foi: A implementação do Sistema Integrado de Gestão BAAN IV (coordenado pelo sujeito A). Data de entrega: 02/02/00.</p> | <p>O grupo começa a funcionar de forma mais madura, focando como potencializar ajuda mútua em prol da resolução de problemas na empresa. Vale lembrar que este mesmo assunto já havia sido discutido em reunião no mês de agosto, sendo retomado nesta.</p> |
| <p>R: 25/01/00 P: B, C, D, E, J, K, L, Iniciaram tratando de um segundo problema: Planejamento de fabricação, vendas e entrega da máquina (sujeitos L e G). O subgrupo deveria estudar a situação atual (fluxo) e traçar um fluxo ideal, que atendesse as necessidades da empresa. Prazo: 10/02/2000 Ficou combinado que na próxima reunião se falaria de treinamento e qualidade.</p> | <p>Não foram encontrados registros em relação a este Mini-Projeto. Um dos coordenadores já saiu da empresa e o outro não consegue lembrar do assunto.</p> |

| | |
|--|--|
| <p>R: 31/01/00 P: A, B, D, F, G, L</p> <p>A reunião iniciou discutindo-se qualidade e treinamento. O sujeito A falou sobre o andamento do Mini-Projeto BAAN, e o quanto estava interessante a coleta de informações. Os sujeitos L e G comentaram que o gerente de produção já estava traçando um fluxo ideal para todo processo fabril, restando buscar informações sobre o trabalho dos vendedores e o mercado.</p> <p>Sujeitos A e D vislumbraram e explanaram a possibilidade do grupo inserir os projetos num site da empresa, em nível mundial, onde são registrados problemas cuja solução foi encontrada e implementada. Lá, ficam detalhadas todas as informações a respeito de como se deu a resolução do problema, servindo como base para outros colegas em qualquer lugar do mundo.</p> | <p>Surgiu a grande chance de que o conhecimento fosse compartilhado.</p> |
| <p>R: 07/02/00 P: A, B, C, D, E, J, K, L</p> <p>O líder (sujeito E) solicitou apoio de todos nos trabalhos e mais participação nas reuniões. O Sujeito A lamentou a ausência da maioria na reunião anterior onde se expôs o <i>status</i> do Mini-Projeto BAAN e deu o endereço da rede onde estavam todas as informações. Novamente o grupo discutiu sobre os Mini-Projetos, e mantiveram a intenção de realizá-los e apresentá-los posteriormente ao Gerente de RH, buscando a opinião dele antes de levar para os outros gerentes e diretor. O grupo questionou se realmente cada um conversou com sua gerência sobre o que se julgava prioridade em termos de trabalho.</p> | <p>Parece que quando as pessoas começam a trabalhar com os Mini-Projetos, algumas pessoas do grupo se afastam.</p> |

| | |
|--|---|
| <p>T: 21 e 22/01/00 – Pensamento Sistêmico e Modelos Mentais</p> <p>T: 25 e 26/02/00 – Encontro com Gerente de RH – A dinâmica do desenvolvimento de uma equipe.</p> | <p>O encontro com o Gerente de RH foi avaliado como o melhor encontro dentre todos. A sistemática foi um pouco diferente e realmente o grupo passou por experiências muito envolventes, conferindo um sentido especial ao evento. No entanto, depois disso, o grupo decaiu com bastante força, e nem mesmo registro das reuniões subsequentes foram feitos, até que as reuniões deixaram de acontecer. Neste intermédio de tempo, o sujeito A concluiu o Mini-Projeto BAAN (mais precisamente em abril de 2000) e tentou, mais de uma vez, apresentar o mesmo ao grupo. Quando finalmente o grupo concordou com uma data, apenas um dos integrantes compareceu. O Mini-Projeto inclusive ficou na “gaveta” por um tempo, até que o sujeito A, percebendo que os problemas relacionados ao BAAN continuavam, decidiu apresentar o projeto ao Gerente Financeiro, solicitando sua opinião a respeito.</p> |
| <p>R: 15/02/00</p> <p>P: B, C, D, E, F, G, H, K, L</p> <p>Novamente o líder colocou que seria feita então uma lista com os principais projetos e <i>status</i> e que esta lista seria apresentada à direção da empresa, juntamente com todo um histórico do grupo e evolução nos Mini-Projetos. Comentou-se sobre uma reunião em Três Ranchos (cidade vizinha e turística), onde o grupo poderia apresentar os Mini-Projetos ao Gerente de RH – houve a concordância do Gerente mas não se definiu se o evento iria mesmo acontecer.</p> | <p>O Gerente imediatamente solicitou a apresentação à Direção da empresa, que a partir disso realizou um plano de ação com prazos definidos, envolvendo inclusive a maioria dos integrantes do PDG.</p> |

Fazendo uma leitura sobre as pretensões da empresa, pode-se resumir alguns pontos centrais, cujo programa pretendia trabalhar:

- Buscar a proximidade entre os membros;
- Proporcionar o envolvimento e comprometimento para o desenvolvimento de uma equipe de trabalho;
- Criar relações de afinidades e não de competição;
- Disseminar uma cultura única, visto existir várias pessoas de diferentes culturas, buscando formar uma nova cultura;
- Acabar com as ilhas que estavam se formando dentro da organização (Engenharia, RH, Materiais etc.);
- Formar um grupo multidisciplinar buscando alavancar a empresa, através do envolvimento de todos, desde o planejamento até a tomada de decisões compartilhadas;
- Formar líderes que proporcionassem o desenvolvimento de um time de profissionais qualificados, visto que, para 80% dos profissionais era o primeiro emprego.

A organização é voltada para resultados, procura mostrar seu planejamento macro e este deverá ser desdobrado por departamentos para buscar o resultado final satisfatório. É preciso um grupo de profissionais qualificados, pró-ativos e voltados para resultados, e que não tenha receios de inovar e de enfrentar desafios.

No entanto, o que se denota pelas entrevistas, são profissionais que ainda necessitam direcionamento constante. Esta realidade mostra a cultura que estava enraizada nos membros, trazida de outras organizações. Esta cultura hierarquizada, marcada pelo controle, onde o chefe discute com o grupo e estabelece os passos a serem seguidos, foi identificada nos processos vividos pelo grupo.

A seguir, apresenta-se um levantamento geral dos resultados, tendo como base a opinião dos participantes sobre o PDG.

4.2 - Avaliação do Programa de Desenvolvimento de Gestores em relação aos Objetivos Pré-Definidos

De modo geral, houve uma tendência dos entrevistados a relatarem sobre os *objetivos do programa em si*. No caso, referiram-se mais ao que a empresa pretendia ao desenvolver este programa do que a relação do Programa com o propósito central da empresa.

Apenas um entrevistado declarou que o objetivo do programa não estava claro. Para os demais entrevistados, ficou claro que *“o objetivo era desenvolver as pessoas, formando os gestores do futuro”*. Da mesma forma, o *“princípio da criação de times, capacitados a ponto de realizar mudanças, inovar, enfim, modificar/melhorar os resultados da companhia, trazendo melhores soluções e repassando estes conhecimentos para os demais funcionários”*, parece ter sido difundido a todos. Assim, as entrevistas apontam para o fato de que o objetivo do programa em si estava claro para o grupo.

Sete, de doze dos entrevistados, não fizeram nenhuma referência ao propósito central da organização em suas respostas; o restante do grupo abordou diferentes opiniões, dizendo que o propósito central da empresa seria:

- Desenvolver um time/equipe (3);
- Preparar e reter mão-de-obra capaz de produzir modificações benéficas a ambos (1);
- Apresentar lucro (1);

Com base nestes resultados, pode-se concluir que não há uma clareza em relação ao propósito central da empresa, ou pelo menos não há uma visão compartilhada em relação a este aspecto. Mesmo que a empresa tenha uma missão e objetivos bem definidos, e tenha feito um esforço de comunicação neste sentido²³, parece estar faltando um entendimento comum a respeito: *“o que a organização representa e o que seus membros buscam criar”* (Senge, 1997).

²³Em 1999, a empresa, através do treinamento em cascata, organizou um processo de comunicação em todos os níveis, chamado Quality Primer, visando divulgar suas iniciativas de trabalho (ver item 1.2), bem como o Valor Genuíno da empresa (anexo II), visando criar uma linguagem comum a toda organização.

Quanto aos objetivos do grupo, embora estejam “claros” em nível racional, não há um compartilhamento em nível emocional, assim as coisas ficam apenas no nível da razão, não atingindo os sentimentos. De acordo com Fleury & Fleury (2001), existem diversas formas de aprender, no entanto, são as memórias que os homens constroem que determinam o que eles são, e neste sentido o afeto e as emoções possuem um papel relevante, pois regulam o aprendizado e a formação de memórias. Isso significa que as pessoas se lembram melhor daquilo que lhes despertou sentimentos, sejam positivos (boas lembranças) ou negativos (lembranças ruins).

As respostas mais freqüentes no tocante aos pontos fortes do PDG foram:

- A ênfase do programa no relacionamento interpessoal (3);
- Os temas/conteúdos tratados (2);
- Interação (união, coesão) do grupo (2);
- Possibilidade de aplicação prática dos treinamentos (2);
- Compreensão do processo de trabalho dos outros (3).

As respostas levam à conclusão de que houve uma boa aceitação do grupo em relação aos temas desenvolvidos na primeira etapa do programa, cujo foco principal era o desenvolvimento de equipes, partindo do *indivíduo* para o *grupo* e trabalhando as *relações interpessoais*.

Por diversas vezes o grupo traz a questão da união, da interação e coesão do grupo como pontos positivos, mas em momento algum falam em conflito. Pode-se dizer que o conflito é inevitável, principalmente em equipes que estão em processo de desenvolvimento, mas parece haver uma negação coletiva do fato, como se não pudessem existir diferenças dentro do grupo. A uniformidade parece ser mais aceita, e diferenças parecem ameaçar o grupo, pois isso poderia significar que alguém se destaca mais, aparece mais.

A Metodologia (vivencial / dinâmicas de grupo e experiencial ao ar livre) utilizada pelos instrutores foi bem aceita por todos, sem exceção. No geral, consideraram que a metodologia vivencial possibilitou uma maior abertura por parte dos participantes e estava apropriada para um “*Grupo de pessoas de áreas diferentes, dentro de uma organização que estava em fase inicial de implantação de*”

cultura, sistemas, políticas locais, procedimentos operacionais etc. e que não tinham nenhuma afinidade uns com os outros” (sujeito H).

A experiência positiva do grupo com a metodologia, vai ao encontro do processo de aprendizagem proposto por Kolb (1997). Conforme o autor, o método de Aprendizagem Vivencial se aproxima mais do estilo gerencial, e os alunos, através da experiência concreta e posterior reflexão, conseguem desenvolver mais a habilidade de generalização e aprendem mais sobre si mesmos enquanto aprendiz.

A primeira etapa do Programa de Desenvolvimento de Gestores tinha como objetivo central desenvolver comportamentos. Sendo assim, a opinião dos participantes é um excelente referencial para concluir que os resultados do programa ficaram muito aquém do esperado pela empresa. Revisitando cada um dos objetivos da primeira etapa, constata-se que:

- **Objetivo 1** - Proporcionar condições de aprendizagem, sob o ponto de vista do indivíduo e do grupo, focalizando os papéis assumidos no momento presente e as prospeções para o futuro;

Pode-se concluir que as condições para que a aprendizagem acontecesse foram as melhores possíveis, pois além dos recursos disponíveis e infra-estrutura, existiram diversos fatores favoráveis, citados pelos participantes na pesquisa. Embora os participantes visualizem que possuem diversos recursos para o seu aprendizado, os resultados apontam para o fato de que eles não estão explorando estes recursos.

A empresa desejava um processo de transparência, onde as pessoas pudessem ampliar a auto-percepção, tornando-se também conhecidas perante os outros. A partir daí, esperava-se que pudessem projetar novas formas de agir, exercer novos papéis. Em parte, este objetivo foi alcançado, pois houve uma aproximação entre as pessoas e os entrevistados demarcam a existência de uma fase “antes” e “depois” do treinamento. O próprio Gerente de RH verbalizou, numa conversa informal com a pesquisadora, que antes do treinamento *“existiam muros invisíveis entre os setores, fronteiras extremamente rígidas, onde cada um estava absolutamente voltado para o seu setor. Depois do treinamento parece que estas barreiras se diluíram, as pessoas estão mais maleáveis”*. Senge (1999) chama esta situação de

“silos”, onde as pessoas lidam somente com os problemas de suas áreas funcionais, ignorando as difíceis interações entre os diversos silos.

Através de consultas a documentos da empresa²⁴, percebe-se algumas evidências, por exemplo: o resultado da 1ª Pesquisa interna de satisfação dos funcionários, aplicada no ano 2000, obteve um excelente resultado, inclusive nos aspectos relacionados a supervisão. Outro resultado observável foi a implementação dos Sistemas Integrados de Gestão: Sistema BAAN IV e Universal RH²⁵, que tiveram um avanço significativo no ano 2000. Os resultados operacionais também foram positivos. A empresa também aumentou seu *market share* e a 1ª Pesquisa de Satisfação de Clientes obteve um excelente resultado no ano 2000.

Outro objetivo da primeira etapa consistiu em:

- **Objetivo 2** - Expandir a competência de liderança e a capacidade de serem formadores de equipes de trabalho.

De acordo com os entrevistados, embora tenha havido melhoras, o enfoque ainda é individual e as pessoas compartilham muito pouco, assim sendo conclui-se que situações de aprendizagem não são criadas. Não há uma prática sistematizada, ou ao menos reconhecida pelo grupo, no sentido de desenvolver outras pessoas – os entrevistados declaram que a prática está muito pobre, aquém da capacidade do grupo. Pode-se apontar como negativo também, o fato de que o grupo ainda não tem coerência entre discurso e prática – líderes são tidos como exemplos a ser seguidos, e esta incoerência certamente é percebida pelos pares. Embora eles possam sentir-se mais sensíveis à necessidade de suas equipes após os treinamentos, ainda há muito

²⁴ A pesquisadora procurou explorar ao máximo os dados secundários disponíveis.

²⁵ O Sistema BAAN IV ERP é um sistema integrado onde é possível gerenciar e controlar diversas áreas da empresa, tais como logística e distribuição, Sistema de Controles de produção, Financeiros, Contábil, Compras, Vendas e Faturamento, entre outros. Todo o Sistema é gerenciado via parâmetros e funciona de forma integrada, podendo ser parametrizado pela empresa, tornando o Sistema flexível para diversas empresas de diferentes atividades.

O Sistema Universal RH é um sistema integrado onde se encontram informações de vários subsistemas que também podemos chamar de módulos. O Sistema possui interações desde a primeira entrevista do funcionário até o desligamento do mesmo. Existem basicamente 9 subsistemas que compõem o Universal RH, que são: Recrutamento e Seleção, Cargos e Salários, Administração de Pessoal, Benefícios, Convênios, Avaliação de Pessoal, Segurança, Medicina, Treinamento. Todas as informações são armazenadas em forma de tabelas para que o sistema consiga cruzar os dados e gerar resultados mais adequados e precisos.

espaço para amadurecimento até que se desenvolva plenamente a competência de liderança. Quanto ao objetivo:

- **Objetivo 3** - Agregar habilidades relacionais que permitam identificar, compreender e melhorar processos internos;

O grupo mostra que ainda não conhece suficientemente o negócio da empresa, o que leva a um desempenho fraco junto ao cliente. Não obstante, não se identificaram situações onde o grupo esteja efetivamente trabalhando, pelo menos enquanto equipe, para mudar este quadro. Embora um entrevistado refira que existem muitas melhorias no processo, estas não são compartilhadas. Outro objetivo era:

Objetivo 4 - Fortalecer a Organização Cameco, buscando que as lideranças fortaleçam-se como indivíduo e como grupo;

A partir do momento em que as pessoas ainda sentem-se distantes, não apenas de seus pares, mas também de suas chefias, a capacidade de fortalecer (seja a si próprio, o grupo e a empresa como um todo) fica muito prejudicada. Para que isso aconteça, a troca de *feedback* também precisaria ser prática comum entre os membros do grupo, o que não ocorre. Percebe-se, pelo próprio depoimento dos participantes, que os indivíduos sentem-se fortalecidos, mas o grupo não, pois ainda esperam as decisões gerenciais, não explorando o potencial do grupo para resolução de problemas. Ficou evidenciado no decorrer das reuniões e pelos próprios Mini-Projetos realizados, que existe um grande potencial para crescimento do grupo. Contudo, esse não conseguiu transformar tal competência em aprendizagem coletiva, já que os Mini-Projetos não foram incorporados como prática no cotidiano. O objetivo final consistia em:

- **Objetivo 5** - Desenvolver o raciocínio criativo, buscando novas formas de SER, PENSAR e AGIR;

Pode-se dizer que, em parte, o grupo evoluiu em relação a este objetivo, mas ainda está aquém de seu potencial. Apenas dois Mini-Projetos²⁶ foram desenvolvidos com o intuito de buscar novas formas de agir, ser e pensar. As entrevistas revelam que o grupo ainda tem receio de assumir riscos, tem dificuldade em ser aberto às novas

²⁶ Mini-Projeto "Mudança" (sujeito D) e "Feedback" (sujeitos A, C e M).

idéias, em trocar *feedback* e não desenvolveu seu potencial criativo. As pessoas continuam verbalizando que “não têm tempo” e geralmente visualizam, mais acuradamente, os aspectos negativos do dia-a-dia ao invés das coisas boas que estão acontecendo – ou possíveis soluções aos entraves. Sendo assim, também não celebram as conquistas, não atuando como incentivadores da mudança. Outro aspecto que chama a atenção é a tentativa do grupo em manter um *status quo*, pois no início havia uma cumplicidade coletiva no sentido de não entrar em conflito, amenizando-se as divergências e assumindo sempre uma postura de “apoio” à idéia do outro. Com o tempo isso se modificou um pouco e as pessoas passaram a revelar mais suas opiniões, mas não se pode dizer que a competência interpessoal se consolidou, pois a troca de *feedback* é baixa, e esta é fundamental para o desenvolvimento desta competência.

Pode-se dizer que o grupo necessita passar por um processo de crescimento pessoal, onde a disponibilidade e interesse no auto conhecimento são primordiais (para tanto o grupo precisa praticar o *feedback*) – a partir de uma melhora na auto-percepção, que não é fácil nem ocorre de imediato, é que será possível evoluir para uma percepção mais acurada do processo grupal. Nenhum trabalho em equipe obterá bons resultados se os seus membros, individualmente, não tiverem desenvolvido sua competência interpessoal (Moscovici, 1997).

4.3- A Participação da Empresa nas Condições de Aplicabilidade do Treinamento

Quando questionados se a empresa tem proporcionado oportunidades para que se aplique o que está sendo desenvolvido no programa de treinamento, a maioria (11 de 12 entrevistados) declarou que a empresa proporciona oportunidades, através do próprio trabalho, mas principalmente pela liberdade de ação que as pessoas sentem – existe uma abertura e um alto grau de liberdade na forma de aplicação. O Mini-Projeto foi citado como uma oportunidade de aplicar o treinamento. Apenas um entrevistado afirmou que as oportunidades de aplicação não eram claras (sujeito J).

“A empresa proporciona todo tipo de oportunidade. Até no começo houve um choque tanto pra mim quanto pra outros

que estranharam essa abertura, liberdade pra fazer, tipo assim, tudo focado em resultados. Eu vim de uma empresa que cobrava muito trabalho, mas não era focado em resultados. Aqui você tem liberdade para criar, dar idéias, fazer. Nesse ponto ela dá toda abertura para que você aplique o que foi criado. A empresa não se opõe a nada, tudo que você diz que quer fazer, sempre foi bem aceito” (sujeito G).

Quanto ao acesso aos recursos necessários para a aprendizagem, todos (12) os entrevistados disseram possuí-los, citando exemplos:

- Treinamentos planejados e organizados pela empresa / *budget (orçamento)* para realização;
- Se a pessoa busca o que lhe falta em termos de aprendizado, a empresa apóia;
- Material didático, livros, apostilas e vídeos;
- Acesso à Internet e Intranet para pesquisa;
- Equipe para se trabalhar;
- Apoio da gerência;
- Informações;
- O próprio ambiente de trabalho;
- Biblioteca;
- Pós-graduação *in company*.

No tocante aos principais obstáculos/entraves para aplicar o que está sendo desenvolvido no programa de treinamento, destacam-se:

- Falta tempo (5);
- Dificuldade em aplicar os conhecimentos com a gerência / pouca participação da gerência (2);
- Ligação à rotina; dificuldade para mudar a forma de trabalhar – questão cultural (1);
- Falta de comprometimento das pessoas (1);
- Não houve conseqüências para a não realização das tarefas inerentes ao programa (1);
- Falta agir (1);
- Falta pessoal, todos estão sobrecarregados (1);
- Falta de credibilidade a que o programa está submetido, a descontinuidade do mesmo (1).

Abaixo seguem alguns depoimentos ilustrativos dos entrevistados.

“Ligação à rotina. É difícil mudar a forma de trabalhar, pensar, agir, se comportar. Isso é cultura, é perfil pessoal e demora para se mudar. Isso depende também do tipo de treinamento – este tem que me convencer a mudar, senão pode ficar muito "futurista" e a gente pode pensar que ainda não é nossa hora (refere-se ao conteúdo do treinamento). Tem a ver com qualidade de conteúdo. Por exemplo: criatividade. Nós, que somos técnicos, temos dificuldades de lidar com coisas abstratas. Foi difícil de me convencer a pensar daquela forma. Para minimizá-los, deve aproximar mais o conteúdo da necessidade da empresa e dos indivíduos. Se alguém mostrasse uma forma de resolver um problema diferente da minha e que fosse melhor e mais fácil, eu aplicaria” (sujeito B).

“Acredito que seja o próprio tempo reduzido para aplicar conhecimentos mais a níveis comportamentais, pois nossa rotina diária está mais voltada para a parte técnica. Uma maneira de minimizar isso é uma programação melhor de nossas atividades normais do dia a dia para que sobre tempo para se trabalhar os conhecimentos aprendidos nos treinamentos” (sujeito H).

“Há uma dificuldade muito grande por parte do grupo em realizar qualquer coisa que escape de sua rotina diária de trabalho – parece que as pessoas têm medo de ousar, de criar, de expor duas idéias. E para encobrir o medo procuram todas as desculpas possíveis”. (sujeito A).

“O maior obstáculo é o comprometimento das pessoas. Falo por mim - é mais fácil criticar do que fazer na realidade. O tempo disponível hoje ainda é pior. O tempo é um inimigo grandioso – hoje, principalmente nessa semana eu sou quem mais vive isso (...)”.(sujeito F).

Se as pessoas possuem todos os recursos e infra-estrutura necessárias, bem como oportunidades de aplicar os treinamentos, por que elas não aplicam? Com base na literatura consultada, conclui-se que a aprendizagem é um processo ativo de aquisição e memorização de conceitos e idéias. Alguns autores afirmam que a aprendizagem se configura em mudança de comportamento, enquanto outros afirmam que o fato de aprender não incide, necessariamente, em mudança de comportamento.

De qualquer forma, existem alguns pré-requisitos para a aprendizagem, que vão além de recursos e infra-estrutura: em primeiro lugar as pessoas precisam “querer” e estarem pré-dispostas ao aprendizado.

Existem ainda alguns pontos fundamentais para que a aprendizagem ocorra, que são: conhecimento do contexto, coerência entre o treinamento e as necessidades da pessoa, ambiente propício em termos de apoio, respeito, confiança, visualização do que se pode ganhar ou perder no processo, direção, apoio e autonomia. No entanto, o aprendiz vai aprender através da realização de etapas curtas, praticando, errando, refletindo e voltando a praticar – repetindo.

Parece que considerando todo o contexto, realmente faltaram alguns elementos importantes para que o aprendizado fosse mais efetivo, a começar pelo envolvimento dos próprios participantes no processo. Logo depois vem a questão do “clima” vigente na época, carregado de preocupação e ansiedade em função do trabalho e da própria postura da empresa, que mesmo declarando apoio não revelou atitudes de apoio na prática, exceto a participação do Gerente de RH que tentou ajudar o grupo no processo de desenvolvimento dos Mini-Projetos, bem como, atuou como facilitador de um dos encontros.

A maioria (7) não opinou sobre como minimizar ou eliminar os obstáculos. Diante disto, pode-se inferir que o grupo está adotando atitudes defensivas, evadindo-se de sua responsabilidade que também é a de propor mudanças, se julgarem necessárias – isso revela que o nível de interesse e energia dispensados ao programa é baixo, e isso fica evidenciado também pelos depoimentos dos participantes.

Alguns disseram que para minimizar os obstáculos é preciso:

- Buscar novas formas, mais criativas, de atender todos os compromissos / Programar melhor as próprias atividades de rotina para que sobre tempo para trabalhar com os conhecimentos adquiridos em treinamento (2);
- Aproximar o conteúdo da necessidade da empresa e dos indivíduos (1);
- Reativar o programa e estabelecer objetivos SMART²⁷ (1);
- Deveria haver um processo de abertura / mudança cultural (1).

²⁷ SMART - sigla utilizada pela empresa, em inglês, que significa *specific, measurable, aligned, realistic, time-based*.

“(...) Para eliminar teria que ter um processo de abertura. Exemplo: se pegarmos modelagem sistêmica, os gerentes não conhecem isso, o que de certa forma é um empecilho. No Brasil, os processos de liderança são *top down* – barreira cultural. Parte-se do pressuposto que a liderança tem que iniciar um processo de mudança”. (sujeito J)

As poucas opiniões em relação a este aspecto denotam, mais uma vez, que o grupo tem dificuldade em focalizar processos de mudança. O ponto que mais aparece é a ligação à rotina, declarada pelo próprio grupo, e a falta de tempo.

4.4 - Mini-Projeto de Competência enquanto Metodologia de Aplicação do Treinamento

A quarta etapa do programa, simultânea às demais, referia-se ao processo de construção da competência (através dos Mini-Projetos), cujos objetivos eram:

- Aplicar nas suas respectivas atividades de trabalho, os conhecimentos e experiências que serão recuperados e explorados, através do desenvolvimento e implementação de “Mini-projetos de competência”;
- Fazer com que os líderes (gestores) iniciem um processo de transição, partindo do conhecimento (saber) e da habilidade (saber fazer) para um processo de construção da competência (saber agir).

O desenvolvimento de Mini-Projetos trazia, em seu bojo, a intenção de ser um método de aplicação dos treinamentos na prática - seria uma forma dos participantes resgatarem tudo o que foi vivenciado, os conhecimentos, habilidades, atitudes, enfim, toda a experiência do treinamento, e, a partir disso, deveriam escolher o que seria aplicado, de que forma, e onde, ou seja, deveriam eleger um problema da empresa para se trabalhar. Em anexo (Anexo III), a apresentação final de dois Mini-Projetos realizados na época – eles revelam claramente a estrutura proposta pela empresa para o desenvolvimento dos Mini-Projetos, evidenciando a importância de que este

deveria incidir sobre um problema do trabalho, sendo esta, uma oportunidade de aplicar, na prática, o que foi visto em treinamento. Considerou-se que sob um problema real da empresa, o funcionário teria maior facilidade em desenvolver sua competência através da ação, pois possuiria um controle e conhecimento bem maior em torno das variáveis do problema, ou pelo menos, teria mais chances de buscar os recursos de que necessita para resolver o problema.

Foram realizados, ao todo, quatro Mini-Projetos. Os entrevistados indicaram diversos aspectos positivos com relação ao Mini-Projeto, no entanto não os desenvolveram. Também reconheceram o apoio recebido da empresa, tanto em termos de recursos físicos, materiais, como de pessoas capacitadas para ajudá-los. Então a questão que fica é: porque mesmo com todos os recursos disponíveis, o grupo não conseguiu concluir com sucesso as atividades previstas no programa?

As questões que o grupo apontou como barreiras à não realização dos Mini-Projetos, giram em torno de falta de tempo, ligação à rotina, falta de consequência para a não realização dos Mini-Projetos, problema cultural etc. Enfim, questões que apontam para o fato de que o grupo não conseguiu superar as dificuldades inerentes ao cotidiano. Portanto, não houve as inovações desejadas pelo programa. Isso também, corrobora o depoimento do grupo quando diz que ainda não consegue efetivar o que foi planejado.

Foram verbalizados pelo grupo os seguintes pontos fortes dos Mini-Projetos, enquanto metodologia de aplicação do treinamento:

- Possibilidade de sedimentar o conhecimento, de pôr em prática, aplicar; Possibilidade de rever o que aprendeu ou de repassar para alguém – revisar os conceitos e aplicá-los significa mantê-los vivos, fixa conhecimentos (7);
- Interação entre os componentes do grupo, de diferentes departamentos (5).

As opiniões evidenciam que houve uma compreensão a respeito dos objetivos do Mini-Projeto. Mais uma vez, uma compreensão intelectualizada, pois se esta idéia estivesse realmente internalizada pelo grupo, provavelmente o grupo teria desenvolvido mais mini-projetos. Parece que os participantes não se deram conta de que poderiam aproveitar as oportunidades, que eram muitas, conforme eles próprios afirmaram, para desenvolver os Mini-Projetos. As pessoas poderiam “capitalizar” as diversas situações

de trabalho, compartilhando as resoluções com os demais através do Mini-Projeto, que estaria retratando qual era a situação anterior, como o grupo agiu e que resultados se obteve. Também relacionariam as dificuldades e facilidades encontradas, bem como os sentimentos envolvidos neste processo.

Em relação aos pontos fracos e aspectos que dificultaram a realização dos Mini-Projetos, a opinião do grupo foi:

- Falta de Tempo (2);

Percebe-se aqui uma clara dificuldade das pessoas em perceber que se o tempo está escasso, isso pode estar ligado a outros aspectos, muito possivelmente à forma de trabalhar, e que o treinamento poderia ensinar-lhes novas maneiras de fazer as coisas, fazendo com que pudessem explorar melhor o seu tempo. Conforme Senge (1998), a maioria das organizações possuem deficiências de aprendizagem. O autor identificou sete deficiências mais comuns, que se não forem detectadas podem levar as empresas à morte. Entre elas *“o inimigo está lá fora”*, que é a propensão que todos nós temos em encontrar algo ou alguém para culpar quando algo não dá certo. Existem razões externas como *“a falta de tempo”* que se tornam explicação para tudo. Aqui, o inimigo lá fora, é a falta de tempo, e ninguém consegue vislumbrar o que, *“aqui dentro”*, colabora para a este quadro;

- Faltou acompanhamento e cobrança da direção da empresa / a falta de obrigatoriedade (2);

Obrigar as pessoas a fazerem os Mini-Projetos poderia, sem dúvida, trazer resultados a curto prazo, mas iria contra os objetivos da empresa, que deseja equipes participativas, maduras, que invistam em seu auto-desenvolvimento. Com o tempo, a obrigatoriedade poderia gerar muito mais resistência, e a equipe não cresceria com isso. No entanto, algum tipo de monitoramento por parte da empresa, pelo menos no início do processo, poderia ter ajudado o grupo a trabalhar com mais facilidade, incorporando a ferramenta dos Mini-Projetos no seu cotidiano (pretende-se aprofundar este aspecto nas propostas finais da pesquisa). O acompanhamento também valorizaria os esforços do grupo, no entanto, isso não ocorreu.

- Falta de ênfase sobre o que as pessoas ganhariam ou o que perderiam (sensibilização) se não fizessem o Mini-Projeto (1);
- Falta de reconhecimento e apoio por parte da gerência no sentido de participarem mais do grupo, até mesmo de alguns treinamentos (1);
- Falta de divulgação na empresa sobre coisas que acontecem no dia-a-dia e que poderiam ser repassadas (1);
- Metodologia muito burocrática (1);
- Reunir as pessoas é difícil (1);
- Muito tempo gasto em discussão, pois cada um vê as coisas de forma diferente (1);
- A forma como ele foi apresentado – alguns, por saber que era uma obrigatoriedade, demonstraram desagrado e incompreensão (1):
- Ficaram mais no papel do que na prática, pelo menos em Ribeirão não teve muita repercussão. Não foram bem definidos pelos organizadores do treinamento, não ficando claro o objetivo, a aplicação, entre outros (1);

Percebe-se que, além da falta de habilidade para o diálogo, as diferenças são vistas como negativas, e não como possibilidade de ver as situações sob um outro ângulo. Isso revela pessoas com modelos mentais (Senge, 1998) bem arraigados e que não conseguem participar de grupos onde tais modelos possam ser questionados. O grupo também denotou muita preocupação com o “formato” do trabalho, enquanto a empresa preocupava-se com “conteúdo”.

Os aspectos levantados pelo grupo como pontos fracos poderiam ter sido mais discutidos na época, pois não há necessidade de uma análise profunda para se afirmar que todos eles, sem exceção, são passíveis de solução. Embora, para isso, o grupo deveria fazer um esforço no sentido de querer resolver o problema, mas justamente a vontade em realizar o Mini-Projeto é que faltou desde o princípio, e aqui entra a questão do comprometimento. Até que ponto o grupo comprometeu-se com o próprio aprendizado?

A seguir apresenta-se o depoimento de um participante em relação aos Mini-Projetos:

“Sempre fui contra. Sempre disse que treinamento aonde se chega ao final e tem que fazer um trabalho, não é bom. O bom treinamento é aquele que tu usa para aplicar na rotina. A metodologia tem que ser uma ferramenta que possa ser usada no dia-a-dia. Por exemplo, retratar o antes e depois. O Mini-Projeto exigia muitas coisas para serem documentadas. Obrigava as pessoas a se reunir. Isso desmotiva e cansa com o tempo. O Mini-Projeto não tinha um foco voltado para a empresa. Os mini-grupos trabalhavam em problemas que não eram os mais importantes. O grande grupo deveria eleger os problemas a serem trabalhados. É preciso achar uma forma de medir resultados da empresa do tipo antes e depois do treinamento, ver se o desempenho da empresa melhorou com o treinamento. O Mini-Projeto não dá esta “medida”. (sujeito B).

O depoimento acima revela a ausência da pré-condição para participar do processo de construção da competência, através do Mini-Projeto. A pré-condição, pois, incluía “disponibilidade para articular, confrontar, questionar e ser questionado, acomodar novos conhecimentos, motivar os outros”. Enfim, a pré-disposição à mudança (atitude) era fundamental. Como o entrevistado sempre foi contrário a isto, não parece pré-disposto à mudança ou ao questionamento e reflexão sobre o processo.

Os aspectos na empresa que dificultaram a realização dos Mini-Projetos foram os seguintes:

- Excesso de atividades / Rotina / Falta tempo / Pessoas com sobrecarga de trabalho (9);
- Cobrança da empresa por resultados nas atividades diárias – a pessoa se sente pressionada e não procura arraigar conhecimentos do treinamento, por pressão, prioriza o trabalho (1);
- Pouca estrutura para atender necessidades de rotinas; faltam pessoas (1);

- Falta planejamento (1);
- Entendimento de que os Mini-Projetos não são tão importantes (1);
- Falta motivação (1);
- Falta de comprometimento dos participantes (1);
- Grupo heterogêneo, pensa diferente, difícil consensar os Mini-Projetos – demora, perde o foco (1);

Já entre os aspectos na empresa que facilitaram a realização do Mini-Projeto²⁸, destacam-se:

- Infra-Estrutura – salas, computador, *softwares*, equipamentos, materiais, treinamento, suporte, possibilidade de utilizar as instalações da empresa para trabalho e pesquisa; pessoas capacitadas para oferecer auxílio técnico (8);
- Abertura, liberdade para expressar opiniões, liberdade para marcar reuniões, liberdade de ação nos setores de produção, flexibilidade, apoio da empresa (7);
- Existência de diversas situações onde é possível aplicar os conhecimentos; empresa vista como um grande laboratório (5);
- *Layout* físico permite proximidade entre as áreas, facilitando a interação (1);
- Capacidade / nível de conhecimento / potencial intelectual dos integrantes do grupo/ variedade de formações acadêmicas do grupo (3);
- Tamanho da empresa: permite maior interação, trocas, facilitando que todos conheçam os problemas e possam dar soluções (1);
- Cultura da empresa voltada ao aprendizado (1);

O que se percebe é que os aspectos que o grupo levantou como dificuldades para realizar o Mini-Projeto, estão relacionados com o próprio perfil do grupo, que é focado na tarefa. Tarefas estas que necessitam ser definidas, monitoradas ou cobradas pela empresa devido ao nível de maturidade do grupo.

²⁸ Observação: uma mesma pessoa fez mais de uma citação.

Resgatando-se a abordagem da Aprendizagem Organizacional, o Mini-Projeto contempla diversos aspectos, entre eles:

- A vivência do treinamento sobre um problema real da empresa, possibilitando a observação, reflexão e formação de conceitos e a possibilidade de testar estes conceitos em novas situações (Kolb, 1997);
- Ao mesmo tempo, em função do grupo estar reunido e de haver espaço para discussão, estariam desenvolvendo as habilidades e capacidades de aspiração, de reflexão, de conversação e de conceituação (Senge, 1997). Também estariam utilizando-se das cinco disciplinas neste processo (Senge, 1998).
- Desenvolve competências ligadas ao ambiente de negócios e as pessoas aprendem agindo (Meister, 1999).
- Para Garvin (1993), a educação e o treinamento são poderosas ferramentas para transferência de conhecimento, mas para que sejam efetivas devem estar ligadas às implementações, ou seja, devem ser aplicadas. O Mini-Projeto era uma forma concreta para que isso ocorresse, ou seja, era uma oportunidade para a prática quando do retorno ao trabalho.

Sendo assim, entende-se que a idéia de aplicar o treinamento no trabalho encontra um amplo respaldo na literatura atual, com base nos princípios da Aprendizagem, levando a pesquisadora a concluir que o Mini-Projeto, enquanto metodologia que visa aplicar os treinamentos, consolidando-os e desenvolvendo competências, é viável, bastando para isso que se faça alguns ajustes, entre eles, é preciso descobrir qual a melhor maneira de trabalhar este aspecto junto as pessoas, fazendo com que estas se comprometam com o processo. Tais sugestões serão feitas nas propostas finais da pesquisa.

4.5 - Auto-avaliação em relação aos Treinamentos

A maioria (8 dos 12 entrevistados) coloca que possui objetivos pessoais em relação ao treinamento. Contudo, apenas três dos entrevistados foram mais específicos, colocando que seus objetivos seriam:

- Obter competência relacionada à relacionamento interpessoal / construir relações;
- Aprender a ouvir;
- Desenvolver habilidades gerenciais, principalmente relacionadas ao trabalho em equipe.

A maioria (8) considera que seus objetivos pessoais não eram conhecidos e compreendidos por todos no grupo. Uma minoria (4) declarou que o grupo conhece seus objetivos, explicando que os mesmos os expressaram em algumas oportunidades. Este segmento de entrevistados, por ora, diz que não tem certeza sobre o conhecimento dos objetivos ou pensam que os colegas mais próximos conheçam, mas não o grupo todo.

Tem-se a impressão que os participantes do grupo, apesar de declararem possuir objetivos pessoais, não os têm com muita clareza e objetividade. Ainda que estes objetivos existam, não são conhecidos pelos demais.

A maioria acredita que a relação entre os objetivos pessoais e os da empresa, existe a partir do momento em que eles desejam crescer como profissionais e a empresa também deseja o mesmo, ou seja, ela investe nos funcionários visando um quadro de pessoal qualificado, que atue como agente de mudanças. O perfil também inclui capacidade de comunicação, agilidade e competência interpessoal.

Pode-se inferir que alguns entrevistados encontram certa dificuldade em estabelecer esta relação, tentando encontrar uma resposta que pareça apropriada, do tipo:

“Sempre a relação ganha-ganha, ou seja, tudo que impactar será bom para empresa e será bom para mim (satisfação pessoal)” (sujeito E).

No que diz respeito à própria atuação nos Mini-Projetos, a maioria avalia que não ter sido boa, sendo que poderiam ter se empenhado mais, dado seu potencial. Indicam, entre outros motivos, a falta de comprometimento como o principal fator para

a não realização dos trabalhos. A falta de motivação, a falta de organização e o envolvimento com a rotina também colaboraram para a não-realização do Mini-Projeto.

Uma minoria (quatro trabalhos foram realizados) realizou alguns Mini-Projetos, constatando que foram alcançados os resultados desejados inicialmente.

Quando questionados sobre: **“No retorno ao trabalho, quanto tempo devota aos conteúdos, experiências, sentimentos, enfim, a tudo aquilo que fez parte do treinamento em si?”** Nenhum integrante do grupo soube determinar, com clareza, o tempo que devota aos treinamentos ao retornar para o trabalho. A maioria colocou que não devotava tempo algum neste processo de reflexão. Sendo assim, como os participantes imaginam desenvolver competências?

Este fato revela que o grupo caminhou no sentido oposto do propósito inicial do projeto, que requeria que o grupo voltasse aos conteúdos tratados em treinamento. Uma das primeiras atividades do Mini-Projeto, era justamente homogeneizar conceitos, e sem dedicar um tempo aos conteúdos vistos, certamente haveria dificuldade em ir adiante.

Contudo, todos os entrevistados afirmaram que aplicam os conteúdos dos treinamentos, mas não sabem determinar com clareza a forma como estão aplicando, ou seja, de acordo com eles, não há uma aplicabilidade de forma mais consciente e planejada, mas sim de forma inconsciente. Acreditam que assimilaram, principalmente, a habilidade de dar e receber *feedback*, e que neste aspecto, melhoraram muito sua performance em relação a como eram antes dos treinamentos.

A maioria (9) diz que quando aprende algo novo, repassa o conhecimento. No entanto, não repassa de forma planejada, fazendo uso de alguma metodologia. Conforme as declarações, repassam através de conversas informais, sendo que estas atingem apenas o pequeno grupo que convive mais no dia-a-dia.

“(…) Procuo despertar certas coisas em pessoas que eu tenho mais afinidade, que falam a mesma língua e com pessoas que têm mais facilidade de assimilar as coisas”. (sujeito F)

Esta atitude é percebida, pois um outro integrante declarou que o repasse de conhecimento ocorre apenas em “sub-grupos, alguns bem visíveis.” (sujeito E). Pelas declarações do grupo, percebe-se a idéia de que expressar opiniões é o mesmo que repassar conhecimento.

Considerando que as próprias pessoas que dizem aplicar e/ou repassar o treinamento estão com dificuldade em relatar como o estão fazendo, dificilmente a organização está aprendendo algo com isso. Talvez o conhecimento possa ficar a nível individual, mas não coletivo.

De uma maneira geral, os entrevistados (11) percebem mudanças pessoais decorridas dos treinamentos, embora sejam sutis. Como? Segundo eles, pelo *feedback* que recebem dos outros, pela melhora sentida em seu processo de comunicação, pela forma como se relacionam e pelo grau de compreensão e empatia com os demais.

“De certa forma, o curso me abriu a “cabeça” para outras formas de ações que podem ser executadas pelos indivíduos para a realização de suas atividades. Algo para se fazer com melhor qualidade e resultado eficaz. Entretanto, devido ao pouco uso destas ferramentas, e um ambiente que não proporciona esta troca de experiências, eu fico pensando se os processos de aprendizagem que estavam sendo adquiridos não tenham se perdido ou tenham deixado de ter prioridade dentro do nosso ambiente de trabalho. Existe um ponto que vale a pena destacar: seria o de maior aproximação com o grupo através de uma maior convivência entre os indivíduos. Isto proporciona um maior conhecimento sobre os integrantes e auxilia no dia-a-dia”.(sujeito J)

Foi perguntado o seguinte: **“Você tem apoiado os outros participantes do programa para que apliquem os treinamentos nas suas atividades de trabalho? De que forma?”** Sete entrevistados declararam que NÃO. Percebem que o grupo está distanciado, embora já tenha estado bem próximo na época em que os treinamentos estavam ocorrendo.

“No início do PDG, existiu uma relação de confiança que hoje considero extinta. (...) com o passar dos dias, a aproximação que se adquiriu foi diminuindo. Por exemplo: sou o anjo da guarda do (...). Naquela época, eu me sentia mais próximo dele do que hoje para lhe dar algumas orientações. Fomos nos distanciando cada vez mais, até acabar. Naquela época ele chegou até ir a minha casa, pois estávamos

bem próximos e de repente sumiu. Para mim, o PDG fortaleceu a relação dos feudos que já existiam, deixando pessoas que necessitam de crescimento de fora”. (sujeito E)

“Não, não tenho incentivado. Eu acho que no começo do PDG, nós conseguíamos conversar mais, depois de um tempo, não sei o que houve, quando parou o PDG, a gente se distanciou (...) E não consigo ter um tempo dedicado para chegar e ajudar quem está precisando, e eu fazia isso antes, conversava muito mais com o grupo”.(sujeito H)

Considerando o grupo em si, os participantes colocaram os aspectos que facilitaram e os que dificultaram a realização do Mini-Projeto, destacando-se os seguintes:

Aspectos Facilitadores:

A metade dos entrevistados refere-se à capacidade intelectual do grupo, o potencial destas pessoas, como sendo um facilitador para realização dos Mini-Projetos.

A diversidade de conhecimento, cultura e experiência do grupo, por ser multidisciplinar (2);

As reuniões semanais (1);

O fato de a empresa ser jovem (1);

Barreiras:

A maioria declarou que havia falta de comprometimento/desinteresse ou indisponibilidade por parte das pessoas (7). Outras colocações foram:

Pessoas sobrecarregadas em todos os departamentos;

Atraso nas atividades;

Parece existir um caráter de não obrigatoriedade na realização do Mini-Projeto;

Grupo se acostumou a não ver conseqüências pelo não cumprimento dos prazos referentes aos Mini-Projetos;

Pessoas radicalmente contra os Mini-Projetos e que exerceram influência nos participantes do grupo;

Grupo não estava informado o suficiente sobre a importância dos Mini-Projetos;

“O nível de conhecimento do grupo poderia ser um diferencial, temos muitas pessoas inteligentes no grupo, mas que não se disponibilizam. E também temos pessoas que adorariam participar, mas que não têm oportunidade, talvez por não serem legitimadas pelo grupo (...)” (sujeito C).

“A disponibilidade de horário comum. Na realidade, é tudo falta de organização individual. Às vezes se passa no horário do lanche (Tempo do lanche – 15 minutos, e às vezes fica até 40 minutos). Então tempo tem, é tudo uma falta de comprometimento” (sujeito F)

A grande maioria (11 dos 12) dos entrevistados respondeu que o grupo não possui um objetivo em comum, conhecido e compreendido por todos, em relação ao que se busca através dos treinamentos. Pela opinião dos entrevistados, há uma clara tendência a considerar que o grupo não tinha o devido comprometimento, que não deu a importância devida aos treinamentos e muitas vezes iam por sentirem-se obrigados, e em função disso ficavam se protegendo durante os encontros.

“Não. Há muitas distorções e descomprometimento. O grupo perde o foco, porque quando se propunha a fazer algo, fazia num primeiro momento, mas passado o primeiro estímulo, não tem perseverança. Isso acontece pelo que o grupo dá de importância aos treinamentos”. (sujeito F)

O fato do grupo não possuir uma visão compartilhada sobre o que desejam criar faz com que o nível de aspiração do grupo seja muito baixo, pois não há um propósito maior pelo qual as pessoas sintam que valha a pena o investimento. Conforme Senge (1998), sem uma visão compartilhada a organização não aprende.

“(…) A visão estabelece uma meta abrangente. A superioridade da meta estimula novas formas de pensar e agir. (...) A aprendizagem pode ser difícil, até dolorosa. Com uma visão compartilhada estamos mais propensos a expor nossas idéias, desistir de posições extremamente arraigadas e reconhecer dificuldades pessoais e organizacionais” (Senge, 1998, p.237).

Ademais, os entrevistados foram questionados sobre **“qual a relação entre os objetivos do grupo e os objetivos da empresa?”** Como o grupo não tinha objetivos em comum, os entrevistados não responderam esta questão. Alguns relacionaram os objetivos formais do programa com os da empresa.

“Se o objetivo é dobrar e dobrar, é expandir muito no Brasil, ter um quadro de pessoas se aposentando, por todos esses ângulos, eu vejo que a empresa está precisando de gente para tocar essa empresa. Portanto, esses cursos vêm favorecer as pessoas a assumirem isso”. (sujeito G)

“Não. Muitas pessoas não foram ao treinamento de livre vontade, mas sim porque tinham que ir. Isto fez com que ficassem se protegendo o tempo todo e muitas vezes com o apoio de outros; algumas pessoas não foram entendidas”. (sujeito C)

Pelos depoimentos dos entrevistados, sobre **se o grupo compartilha conhecimentos e de que forma**, conclui-se que o grupo não compartilha conhecimentos. Há pequenos sub-grupos que conversam mais, trocam mais opiniões, em função do trabalho, mas isso não atinge o grande grupo. Parece também que ainda existem receios e barreiras para que isso aconteça.

“Mais ou menos. Acho que as pessoas só se disponibilizam quando procuradas (alguns casos). Outras pessoas, com quem temos mais afinidade, buscamos mais ou até mesmo por alguns serem mais acessíveis que os outros. Às vezes sabemos que certa pessoa possui muito conhecimento, mas não a procuramos por receio de sermos avaliados, como muitas vezes acontece”. (sujeito C)

Com relação ao âmbito geral, buscou-se verificar se os treinamentos têm contribuído para um processo de mudança no grupo. A totalidade dos entrevistados percebem algum tipo de mudança, embora coloquem que ela estava mais visível no início do programa do que no momento da realização da pesquisa de campo. Parece que os treinamentos contribuíram para a aproximação entre as pessoas do grupo, fazendo com que elas escutassem umas às outras, pelo menos um pouco mais do que antes do treinamento. Parece que o grupo aprendeu a compreender um pouco mais os outros, o que no início não acontecia. Atualmente, as pessoas sentem-se distanciadas novamente, embora não tanto como na época anterior ao treinamento.

“Como eu já coloquei anteriormente, o programa foi interrompido, e pode-se verificar algumas mudanças no grupo, mas o processo não foi concluído... Estamos tentando fazer com que o vínculo se estreite, mas durante a fase de treinamentos consecutivos era mais simples de mantê-lo estreito” (sujeito I).²⁹

“Acho que sim, são pessoas de diferentes culturas, lugares e conhecimentos técnicos. Ninguém se conhecia. Se hoje se conversa e troca idéias e o pouco que se conversa é devido ao treinamento” (sujeito G).

A maioria do grupo não utiliza os treinamentos no dia-a-dia, com exceção de algumas pessoas que “usam um pouco”.

“Acho que os aspectos tratados nos treinamentos, de certa forma, caíram em desuso, devido a pouca aplicação destes pelo grupo. De alguma maneira, tentávamos fazer alguma aplicação, mas a questão de trabalhar com alguma coisa nova em um ambiente onde se esperava resolução rápida dos problemas, era um risco que poucos quiseram assumir. A forma como cada indivíduo trabalhava e vem trabalhando acabou suplantando as novas abordagens que foram mostradas nos treinamentos” (sujeito J).

Há outras opiniões, conforme seguem:

²⁹ Neste depoimento percebe-se que o participante entende que o PDG foi interrompido, quando na verdade a etapa I, que visava desenvolver comportamentos, foi totalmente concluída, e a etapa II que visava desenvolver as habilidades técnicas foi substituída, na época, por um MBA *in company*. As reuniões do grupo é que não tiveram continuidade.

“Acredito que os treinamentos produzem dois tipos de uso, um é consciente, é ferramental, é material e é uma ferramenta de trabalho comparável a um paquímetro ou a um martelo, que utilizamos em situações específicas e concretas ao nível dos sentidos. O outro tipo de uso refere-se aquilo que é comportamental, que produziu mudanças pessoais e grupais ao nível de confiança, de sentido grupal em detrimento ao pessoal. Acredito que em nível de grupo, utilizam-se muito mais as segundas, pois, são involuntárias, estão sedimentadas e permitem ao grupo funcionar como tal”. (sujeito D)

“Acho que não está sendo usado pela maioria de nós participantes, pois as pessoas acabam esquecendo, e começa a acontecer fatos de desconfiança entre os membros do grupo, indício de falsidade entre alguns membros. Poderiam ser melhor aproveitados os treinamentos no dia a dia” (sujeito C).

Conforme a maioria dos entrevistados, os próprios participantes são “a barreira para que a mudança aconteça”: há falta de comprometimento; a mentalidade das pessoas; medo por não saber se dará certo; diferenças culturais; falta abertura para a mudança.

“Acho que o nosso pessoal não se tocou que estamos vivendo uma nova fase profissional em nossas vidas, impactados pelo novo mundo dos negócios. Muito confidencialmente lhe asseguro que a grande barreira é a herança de uma cultura familiar e por questões culturais e sociais. Pois bem, temos heranças que estimulam o relacionamento extra empresa em forma de feudos e isto proliferou para dentro da empresa. Nossas próprias gerências (tenho que generalizar, é claro) agem neste sentido, interna e externamente. Como o exemplo vem do “PAI”, estamos contaminados” (sujeito E).

A auto-avaliação do grupo em relação à própria performance, mostra alguns pontos que merecem atenção, quais sejam:

- dar e receber *feedback* – no geral, os entrevistados acham que a troca de *feedback* evoluiu pouco e o grupo não está praticando;
- coerência entre discurso e prática – a maioria coloca que ainda não há uma prática coerente com o discurso, pelo menos não de forma consistente, pois muitos ainda “discursam mais do que praticam”;

- desenvolver / ensinar outras pessoas – o grupo, em sua maioria, não desenvolve outras pessoas, e se faz, a prática está muito pobre, aquém da capacidade do grupo;
- trabalho / relacionamento em equipe – houve um crescimento em relação ao período anterior aos treinamentos, mas o enfoque continua sendo o indivíduo ou, no máximo, o próprio departamento; ainda não há um verdadeiro trabalho em equipe;
- conhecimento e compreensão do negócio e das necessidades do cliente – a maioria ainda não conhece suficientemente o ramo de negócios, o que leva a um desempenho fraco em relação às necessidades do cliente. Poucas opiniões foram contrárias;
- estabelecimento de metas e efetividade do que foi planejado – o grupo parece ter evoluído quanto ao estabelecimento de metas, mas ainda tem dificuldades para efetivar o que foi planejado;
- integração com outras áreas da organização – melhorou muito mas ainda há espaço para evoluir;
- compartilhar informações – embora tenha melhorado em relação à épocas anteriores, ainda se compartilha pouco;
- assumir riscos – as opiniões estão bem divididas, há os que pensam que o grupo não assume riscos e os que pensam o contrário, que embora o grupo não avalie muito bem o impacto, ele acaba assumindo certos riscos por “conhecermos melhor o que fizemos”;
- abertura para novas idéias – o grupo parece ter evoluído um pouco, mas ainda tem dificuldades para praticar esta abertura e,
- criatividade - pouco desenvolvida, embora o grupo tenha potencial para ser criativo.

Pelo teor das respostas, o grupo faz questão de dizer que assume riscos *porque conhece mais o negócio*. Não obstante, pode-se concluir que ainda se assume poucos riscos, pois o risco está justamente na imprevisibilidade ou na falta de informações para tomada de decisão.

Oito dos doze entrevistados afirmaram que houve aprendizagem, mas ao mesmo tempo consideram estas mudanças muito “sensíveis”. Declaram que ainda há muito espaço para crescer. Ademais, surgiram também algumas opiniões divergentes, no caso:

“Houve ganho de conhecimento, mas a competência ainda não foi conquistada. Estamos engatinhando nesse negócio. O PDG foi um laboratório, era a primeira vez que aquelas pessoas estavam juntas. E as experiências podem ajudar a conhecer as pessoas no ambiente organizacional e como elas interagem em grupo” (sujeito J).

“Houve aprendizagem. Percebe-se que as pessoas aprenderam a se respeitar e aos outros, e há um sentimento de grupo entre os participantes do programa, mas, só sentimento. É visível também a pulverização do grupo em unidades menores, (...) neste ponto o aprendizado foi deficiente” (sujeito E)

Considerando-se a abordagem da Aprendizagem Organizacional, pode-se concluir que, mesmo que a aprendizagem tenha ocorrido sob alguns aspectos (individual e de grupo), este conhecimento não passou para o coletivo, então a organização não aprendeu.

Durante a implementação do PDG, apesar de haver uma discussão e concordância de toda direção da empresa em realizar o programa, não chegou a se configurar uma parceria³⁰ com o Gerente de Produção, como sugere Ulrich (2000). Para o autor, esta parceria é muito relevante:

“Por que gerentes de produção são os maiores responsáveis tanto pelos processos quanto pelos resultados da empresa. Eles são responsáveis perante os acionistas por gerar valor econômico; perante os clientes por gerar valor no local de trabalho. Logo, deveriam ser os primeiros a integrar completamente o RH ao trabalho-fim da empresa”.
(Ulrich, 2000, p.36-37)

4.6 - Síntese dos resultados da pesquisa

Em síntese, pode-se destacar alguns pontos fundamentais desta análise final dos resultados, disposta a seguir.

Os objetivos do programa foram alcançados, em sua maioria, embora não tenha atingido todas as expectativas da empresa em termos de desenvolvimento de competências dos participantes, ou seja, o grupo tinha potencial para explorar mais a si mesmo, principalmente em termos de realização dos Mini-Projetos.

³⁰ Entenda-se como parceiro alguém que esteja altamente comprometido no processo, realizando ações conjuntas para o alcance dos objetivos.

O programa foi planejado sem o envolvimento dos participantes – mesmo assim, a sinergia e compreensão do grupo em torno dos objetivos do programa foi positiva, colaborando para o alcance dos objetivos de integrar a equipe.

O ambiente de trabalho carecia de um clima onde as pessoas pudessem perceber os ganhos que poderiam obter com o aprendizado – o foco era a tarefa, e o clima de pressão constante.

A pesquisa revelou dois momentos bem nítidos – antes e depois do treinamento, demonstrando que mudanças aconteceram, impactando em resultados positivos para a empresa e as pessoas.

Habilidades relacionais foram desenvolvidas, fortalecendo a empresa enquanto instituição.

Os recursos eram amplos, embora as pessoas tivessem dificuldades para explorá-los em todo seu potencial e em benefício próprio; o grupo não explorou muito a si mesmo como recurso de aprendizagem.

Foi possível aplicar os treinamentos nas atividades de trabalho - os Mini-Projetos revelaram-se um excelente método para aplicação e consolidação de habilidades desenvolvidas em treinamento.

As técnicas vivenciais utilizadas no decorrer do programa foram importantes instrumentos para o alcance de resultados e envolvimento do grupo durante o treinamento.

A empresa não procurou olhar o que estava submerso – super valorizou os aspectos formais do PDG em detrimento dos informais, ou melhor, não se aprofundou no que as pessoas realmente entendiam³¹ sobre o que se pretendia, e todos os processos de mudança ou, que trazem em seu bojo, objetivos de mudança, como era o caso do PDG, implicam em reações por parte das pessoas, gerando um desconforto, e é este desconforto que precisa ser gerenciado.

Os fatores psicossociais influenciaram muito, denotando que administrar pessoas pode ser mais importante que a tecnologia em si. Os profissionais de RH

³¹ A empresa não conhecia os “mapas” ou “modelos mentais” dos participantes do PDG e prendeu-se aos aspectos formais e sofisticados do Programa.

precisam ter a capacidade de gerenciar diferenças de habilidades, competências, expectativas e forma de aprendizagem – isso significa “pegar o mapa das pessoas” e fazer com que as informações cheguem até elas. Para isso, precisa mudar a sua forma de atuar, pois as práticas utilizadas, ainda hoje, são antigas, embora apareçam de “roupagem” nova.

Observou-se bastante cuidado e técnica por parte de RH na preparação de um programa abrangente - o tempo de duração foi bem dimensionado e os objetivos estavam alinhados com as metas organizacionais. Tudo isso pode ser considerado excelente do ponto de vista pedagógico e estratégico em termos de empresa.

O Rh poderia ter planejado uma forma mais sistemática de apoio ao processo de mudança, pois mudanças amedrontam as pessoas, e segundo Ulrich (2000), o medo leva à inércia.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesta seção, a dissertação apresenta-se sintetizada e concluída, resgatando-se os principais resultados relativos aos objetivos do estudo. Cabe frisar que a ênfase do presente capítulo é voltada para último objetivo específico, ou seja: **sugerir ações voltadas à consolidação do treinamento e do desenvolvimento de competências da empresa pesquisada.**

Fazendo uma análise geral do Programa de Desenvolvimento Gerencial, pode-se dizer que, frente a questão:

Qual a avaliação do Programa de Desenvolvimento de Gestores (PDG) da Cameco do Brasil Ltda. frente à abordagem da Aprendizagem Organizacional? Considera-se como foco deste questionamento a consolidação do treinamento e do desenvolvimento das competências previstas através do referido programa.

De forma geral, o Programa teve méritos, principalmente atendendo às necessidades emergentes da época, onde o grupo era totalmente desconhecido entre si, cada uma vinha de um lugar diferente e de empresas diversas; cada um tinha uma “escola”, pode-se dizer. O Programa viabilizou a aproximação destas pessoas, o conhecimento mútuo, sem o qual o processo de construção da empresa teria sido muito mais “penoso”, conforme declaram os entrevistados.

Considerando os pressupostos da Aprendizagem Organizacional, pode-se dizer que o grupo teria ainda algumas habilidades a desenvolver. Em primeiro lugar, o desejo de aprender é fundamental; conforme Senge (1997), ninguém aprende por que recebe ordens, mas sim, por que quer; em segundo lugar as pessoas precisam aprender a reconhecer as posturas defensivas que adotam, devido, principalmente, aos modelos mentais vigentes, e realmente tornar-se disponível para ser questionado.

O grupo reconhece sua própria capacidade e potencial, o que é muito favorável, mas de nada adiantam estas habilidades que cada um tem se não existe uma cultura que as agregue, focando a alavancagem da equipe inteira. Falta alinhamento e sistematização dos processos, para que realmente a aprendizagem beneficie a organização inteira e se torne, definitivamente, institucionalizada.

O primeiro objetivo específico desta pesquisa era “Identificar e analisar a opinião dos participantes sobre o Programa de Desenvolvimento de Gestores, em especial sobre os resultados percebidos pelos mesmos” – considera-se alcançado, pois a pesquisadora conseguiu extrair a sincera opinião dos participantes, que inclusive assumem em alguns momentos a falta de comprometimento deles próprios no processo, o que é muito raro acontecer. Isso revela que houve uma relação de confiança com a pesquisadora e transparência no processo.

Pode-se concluir que houve uma compreensão sobre a relevância em se criar um time, em trabalhar como equipe, sendo que o programa atingiu os objetivos em termos de integração e aproximação entre as pessoas, embora tenha ficado aquém dos demais objetivos, que eram mais ousados em termos de resultados. Na época, a empresa não gerenciava o desempenho formalmente, e isso pode ter colaborado para que as pessoas se sentissem distantes ou não visualisassem melhor “ganhos” e “perdas”.

O segundo objetivo específico da pesquisa visava “Analisar a utilização dos Mini-Projetos de competência, como método de intervenção que visa aplicar e

consolidar os conteúdos teóricos e habilidades desenvolvidas no decorrer dos programas de treinamento na empresa pesquisada”.

Retomando os resultados têm-se que foram realizados, ao todo, quatro Mini-Projetos, que obtiveram um impacto positivo no trabalho e com as pessoas. Seria possível fazer 15 ou mais Mini-Projetos. Porque, mesmo com todos os recursos disponíveis, o grupo não conseguiu concluir com maior sucesso as atividades previstas no programa? Pode-se dizer que muitas são as variáveis que interferem no esquema de fazer ou não fazer os Mini-Projetos, sendo inviável isolar a falta de comprometimento de outras variáveis que influenciaram a não realização dos Mini-Projetos. Os fatores psicológicos, por exemplo, são muito complexos e agem todo o tempo.

De qualquer forma, foi possível avaliar com segurança o método em si, visualizando-se as mudanças necessárias em todo o processo e não apenas no método de como realizar os Mini-Projetos. Começando pelo desenho do programa, que parece equivocado no aspecto que se refere à etapa de construção da competência. O processo de sensibilização quanto ao programa, considerou a etapa de construção de competência, através dos Mini-Projetos, como uma quarta etapa, quando na verdade ela é inerente a todas as etapas. Em qualquer uma das fases tinha-se como pressuposto a aplicabilidade dos conceitos na prática, através do desenvolvimento do Mini-Projeto.

Com relação ao último objetivo específico do estudo, a pesquisadora julga relevante resgatar as próprias idéias do grupo em relação aos aspectos que eles desejam mudar, não apenas em relação ao PDG, mas também a todo processo de T & D da empresa. Abaixo são destacadas as opiniões dos participantes para a seguinte questão: ***se pudesse mudar algo no PDG, o que seria?***

- Nivelaria o grupo/mudaria o grupo – uma pessoa não diz de que forma mudaria; duas pessoas falam em nivelar por formação e experiência; outras duas destacam

a participação dos gerentes e Diretor, sendo que um deles tem a idéia de que o grupo foi selecionado da forma como foi devido a ganho de custos³²;

- Utilizaria horário de expediente para realização dos treinamentos (1);
- Mudaria o enfoque dos Mini-Projetos, tornando-os obrigatórios (1);
- Mudaria pouco: criaria um método de comunicação mais eficiente entre o grupo para que todos saibam o que está se passando (1);
- Não mudaria (1).

A realidade revela que não é possível escolher trabalhar apenas com as pessoas que possuam determinada experiência e/ou formação – evitar este fato não deixa de ser uma tentativa do grupo de fazer intervenções externas, que são mais fáceis do que passar por um processo de mudança individual – mexer com as coisas “de fora” ao invés de mexer “por dentro”, revelando um mecanismo de defesa que precisa ser trabalhado.

Além disso, conforme Moscovici (1995), o que se passa no nível sócio-emocional do grupo independe da inteligência, competência e qualificação técnica de seus membros. O nível sócio-emocional possui um papel preponderante para a consecução de objetivos, principalmente na primeira etapa do PDG, onde pretendia-se trabalhar “os papéis assumidos por cada um”, “trabalhar habilidades relacionais para identificar, compreender e melhorar processos internos”, ou seja, aspectos que envolvem, eminentemente, questões sócio-emocionais.

O grupo foi questionado também sobre **o que mudaria no Mini-Projeto?** Os aspectos mais ressaltados foram os seguintes:

- ◆ colocaria o mesmo num caráter obrigatório³³ e de peso, ligado à conclusão do treinamento / teria acompanhamento e cobrança por parte da empresa (sobre a obrigatoriedade, ver item Pontos Fracos do PDG) (2);

³² Na época, foi explicado ao grupo por que a empresa decidiu trabalhar um grupo *in company*. Entre as razões estava a questão do custo, pois trazer um instrutor até Catalão seria bem mais vantajoso do que enviar todos os coordenadores para outros centros para realizar treinamento. Motivos como o alinhamento com os objetivos estratégicos da empresa eram bem mais relevantes, e o grupo não foi escolhido ou colocado junto apenas por questões de custo.

- ◆ escolheria um líder/coordenador para o mini-grupo (1);
- ◆ faria destes gestores, pessoas mais “ouvidas”, principalmente por suas vivências neste nível de treinamento (1);
- ◆ os próprios participantes atuariam como instrutores, repassando os treinamentos aos seus subordinados quando do retorno ao trabalho (1);
- ◆ colocaria algo na rede, que pudesse alcançar a todos de forma mais periódica e dinâmica (1);
- ◆ atrelaria o Mini-Projeto a uma avaliação de desempenho, ou seja, concluir o Mini-Projeto deveria ser um critério de avaliação de desempenho (1);

Como uma última questão buscando as idéias do grupo para melhoria do programa questionou-se: Existe algum ponto na política geral de T & D da empresa que você mudaria? O que seria e de que forma você implementaria tal mudança? **Nenhum dos entrevistados discordou da política em si, mas propuseram algumas mudanças, quais sejam:**

- ◆ Consideram que há uma carência de treinamento técnico, voltado especificamente para o desempenho das atividades diárias; declaram que é preciso treinar nas ferramentas de trabalho (2);
- ◆ Selecionariam para os treinamentos aquelas pessoas que a empresa tivesse certeza de um retorno (1);
- ◆ Colocaria as pessoas com sérios problemas de relacionamento num plano de desenvolvimento – mas para isso os gerentes precisam ver quem são estas pessoas (1);
- ◆ Conheceria melhor o cliente, tanto externo quanto interno, focando o treinamento nas suas necessidades (1);
- ◆ Em nível individual, deixar mais claro quais as perspectivas de crescimento das pessoas, para que elas possam se preparar melhor para as exigências do futuro cargo ou área – há um sentimento de

³³ A respeito da opinião de que os mini-projetos deveriam ser obrigatórios, a pesquisadora já discorreu – ver item 4.2, no parágrafo que trata da opinião do grupo sobre os pontos fracos dos mini-projetos.

insegurança sobre onde as pessoas estarão no futuro, a mudança é muito imprevisível (1);

- ◆ Deveria fazer parte da política, o repasse de todos os conhecimentos adquiridos em treinamento para outros funcionários e áreas interessadas (1);
- ◆ Não faria treinamento em finais de semana (1)

Através do processo de desenvolvimento dos Mini-Projetos, o grupo teria a oportunidade de colocar em prática aquele conhecimento adquirido durante os encontros. Este, iria proporcionar o compartilhamento da aprendizagem deste grupo com o restante da organização. No entanto, o grupo não entendeu desta forma e sim, como mais um compromisso de um trabalho que para eles não levaria a resultado nenhum, pois a empresa não determinou os passos (passo a passo) do que exatamente queria. É importante salientar que a cultura da empresa é de que seus profissionais, sabendo do planejamento e das metas a serem alcançadas, traçam seus meios para que os objetivos sejam alcançados.

Uma das propostas da pesquisadora é que RH realize um processo de **mudança planejada**, mantendo o foco da Aprendizagem Organizacional, mas acrescentando alguns elementos de *Coaching*³⁴ no processo de T & D, ou até mesmo em todos os demais subsistemas de RH. Na verdade, a empresa possui muitos elementos referentes a esta postura, já que um processo de *Coaching* tem elementos relacionados à Aprendizagem Organizacional. Ainda assim, há muito espaço e oportunidades para melhorias, os quais serão revisados no decorrer desta seção.

Num processo planejado de mudança, a empresa poderia considerar não apenas o fim desejado (ex: resultados desejados com o PDG), mas os meios e as dificuldades que poderão surgir, e como superá-las. Para isso é preciso considerar:

³⁴ De acordo com Araujo (1999), *Coach* é uma pessoa que estabelece uma relação de confiança com o seu cliente (a pessoa a quem o *coach* atende), comprometendo-se a ajudá-lo a alcançar seus resultados, através do ensino de como aprender a desenvolver-se profissionalmente e também pessoalmente.

O processo de *coaching* envolve aprendizagem organizacional, à medida que, os *coaches* da organização, iniciam um processo de aprendizagem pessoal e em time, possibilitando que as pessoas envolvidas melhorem sua capacidade de solucionar problemas, pensar estrategicamente e, conseqüentemente, produzir resultados extraordinários para a organização (Hargrove, 1999).

- A visão da empresa como um todo – situação desejável;
- O *gap* entre onde estamos e onde pretendemos chegar, em termos de conhecimentos, habilidades, atitudes e resultados como um todo – ou seja, a empresa deve descrever a situação atual e futura detalhadamente;
- Como as pessoas se sentem na empresa (considerar a Pesquisa de Satisfação, que pode ser complementada com a aplicação de *Focus Group*);
- As barreiras que surgirão no processo: rejeição, resistências, enfim, sentimentos que estarão envolvidos e como a empresa pretende lidar com eles;
- Definir indicativos de mudança, desde os mais simples até os mais complexos e que podem surgir em longo prazo. Indicar quais resultados parciais podem ser importantes, como a empresa irá reconhecê-los e como vai celebrar estas conquistas parciais;
- Organizar as informações fazendo a análise do campo de forças e valorizando tal campo de forças (forças propulsoras e forças restritivas, e que peso tem cada uma no processo);
- Definir ações que minimizem ou eliminem as restrições e potencializem as forças propulsoras.

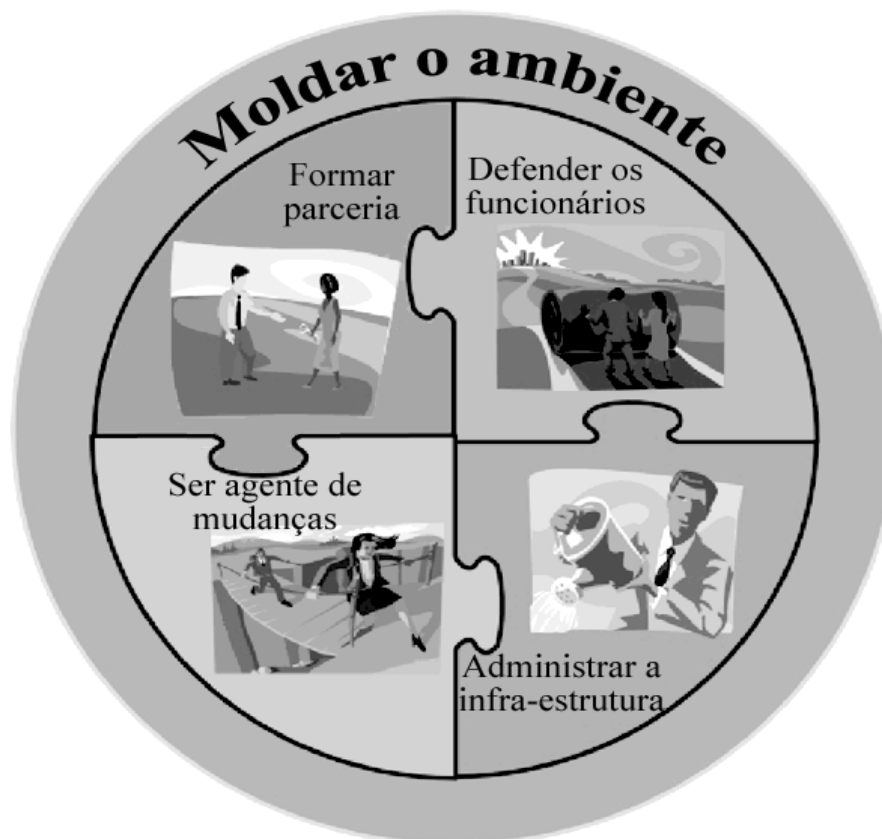
A seguir, pretende-se uma visualização de como RH deveria atuar na empresa, focando novos papéis, tendo como base os papéis propostos por Ulrich (1998 e 2000) e a abordagem da Aprendizagem Organizacional. A pesquisadora acrescentou aspectos relacionados a *Coaching*, bem como sua própria opinião a respeito, criando então toda uma base teórica necessária para fundamentar as propostas que serão feitas. A idéia principal é que a função e área de RH apóie a empresa no desafio de “moldar o ambiente”, que significa criar uma cultura propícia ao *Coaching*. Como fazer isso? Mobilizando o ambiente, através da integração dos quatro papéis fundamentais de RH, no caso:

- a) formar parceria;
-

- b) ser agente de mudança;
- c) administrar a infra-estrutura e,
- d) defender os funcionários.

Na figura abaixo é possível visualizar os papéis de uma forma integrada:

Figura 08: O desafio do RH: moldar o ambiente



- a) **Formar parceria:** significa estabelecer uma relação de confiança com todos os participantes do processo, que também serão parceiros na busca dos objetivos. Os parceiros, neste sentido, são os gerentes da empresa, mas também podem estar fora das fronteiras da organização: universidades, empresas de treinamento, professores, consultores ou qualquer um que detenha o conhecimento e que vai participar do processo.

O RH também é um parceiro, por isso tem o desafio de criar confiança e entendimento, desenvolvendo principalmente a capacidade de "escuta" – perceber além das avaliações formais de treinamento, ir além do cumprimento do cronograma, não ficar limitado às estatísticas do final de mês, mas sim praticar o *feedback* constante com todos os envolvidos.

b) Ser agente de mudança: mesmo com todo um aparato tecnológico para que o treinamento se realizasse e cumprisse com todos os objetivos pré-estabelecidos, entre eles a realização dos Mini-Projetos, existiu um sistema de crenças do grupo, e este sistema é que, realmente, definiu o desfecho do programa. As pessoas acreditavam que não era possível fazer os Mini-Projetos por diversos motivos, sendo o principal a “falta de tempo” – até que ponto a empresa, por atitudes implícitas, reforçou ou não este sistema? Será que as atitudes da empresa estavam de acordo com o sistema formal do treinamento?

O que houve foi uma preponderância do sistema informal (a compreensão das pessoas acerca do que deveria ser feito) sobre o formal (o que realmente a empresa propunha que fosse feito). A consolidação dos treinamentos não estava diretamente ligada às condições e recursos físicos disponíveis para a realização dos Mini-Projetos. Os sentimentos de “pressão” interna do grupo, por exemplo, não estava entre os itens a serem trabalhados para que se atingissem os objetivos. No entanto, estes sentimentos existiam, assim como uma ânsia de comunicação com o nível gerencial, expressada pelo grupo a todo momento.

Sob o ponto de vista de T & D, se o aprendiz não estiver comprometido com o próprio aprendizado, nenhum programa terá sucesso. Para que haja este comprometimento, será preciso coerência entre as metas pessoais e as da empresa³⁵. Neste sentido, RH pode ajudar as pessoas a definir seus objetivos de desempenho e desenvolvimento alinhados com os da organização, ou agir junto aos gerentes para que estes assumam o seu papel de *Coach*. Neste caso, RH atuaria como *Coach* dos gerentes. A ênfase está em ajudar as pessoas a aplicarem suas novas habilidades na prática.

A mudança, quando implementada com a participação das pessoas, tem mais chance de ser duradoura. Se o que se propõe necessita que as pessoas mudem sua forma de pensar e agir, é imprescindível a participação destas no processo, pois somente assim se gera o comprometimento por parte dos envolvidos. Neste sentido,

³⁵ A decisão sobre o que aprender deveria ser de todos os funcionários com ajuda dos parceiros de aprendizagem (Meister, 1999).

RH precisa ter a competência para lidar com as pessoas em questão, não apenas competência técnica e administrativa.

c) Administrar a infra-estrutura: A pesquisadora entende que a empresa está obtendo excelentes resultados ao exercer o papel de administrar a infra-estrutura, sendo considerada *benchmarking* para outras empresas neste sentido, não apenas na região, mas dentro da empresa em nível global³⁶. Ex: ESS - *Employee Self Service*— sistema on line (Intranet) desenvolvido internamente que disponibiliza informações do software de RH aos funcionários da empresa. Eles também podem inserir e alterar informações neste sistema (ex: alteração cadastral ou do currículo profissional).

Do ponto de vista de T&D, pelas opiniões dos participantes da pesquisa, evidencia-se que os recursos foram bem dimensionados, a questão é: como ajudar as pessoas a explorarem os recursos disponíveis, em prol de seu aprendizado e da organização?

c) Defender os funcionários: Em todo processo de mudança existe uma fase de transição³⁷ - o grupo, de fato, passou por esta fase, a qual foi marcada por sentimentos de rejeição, resistência e falta de compromisso. Para cada dificuldade deste tipo o Programa (entenda-se o RH) poderia estar preparado no sentido de dar o suporte necessário ou ajudar o grupo na superação dos obstáculos, atuando com *feedback* e *coaching*, mantendo-se firme na meta e nos objetivos pré-estabelecidos. Poder-se-ia pensar previamente, em formas de negociar as resistências e livrar-se das antigas formas de pensar e fazer as coisas. O processo de desprender-se do passado ou de receitas antigas, principalmente aquelas que deram certo, é uma das maiores dificuldades enfrentadas pelas pessoas. É preciso então desenvolver a capacidade da empresa em aceitar mudanças e gerenciar todo o processo, acompanhando, passo a passo, a evolução das pessoas, e isso significa *feedback* e *coaching* contínuos, assegurando que as equipes não apenas

³⁶ A empresa, em três anos de operação no Brasil, ficou entre as melhores empresas para se trabalhar nas duas últimas edições da Pesquisa de Satisfação dos funcionários.

“compreendam a visão” do ponto de vista intelectual, mas que transformem isso em comportamentos específicos através do seu trabalho.

A pesquisadora entende que defender os funcionários é, também, incentivar a persistência deles para que o que foi planejado se realize, ajudando-os a aplicarem o que estão aprendendo, inclusive para fechar o ciclo do aprendizado. Para isso, os funcionários devem sentir segurança ao assumirem riscos de forma inteligente, e sempre que obtiverem sucesso, mesmo em etapas curtas, o RH deve comemorar suas realizações, pois isso melhora a auto-estima das pessoas e desenvolve auto-confiança na equipe.

Além disso, Ulrich (2000) coloca que o novo RH deve ser a voz dos funcionários nas discussões gerenciais, cumprindo o importante papel de colocar um espelho diante dos executivos seniores, ou seja, de abrir-lhes os olhos sobre a maneira como estão conduzindo a empresa. Para que isso aconteça, é preciso tempo e presença pessoal junto aos funcionários: ouvi-los, respondê-los e encontrar maneiras de dotar os funcionários com os recursos necessários para atender suas demandas variáveis (o que pode ser evidenciado através de pesquisa).

Para finalizar, a pesquisadora considera que a pesquisa conseguiu reunir um material muito rico para análise, sendo que explorar todos os detalhes é quase impossível, pois foram muitas as situações e sentimentos vivenciados no PDG, no decorrer da pesquisa. Entende-se que os resultados desta dissertação poderão ser utilizados em benefício da empresa, principalmente no que se refere ao treinamento, e também por outras empresas ou entidades que possuam políticas de treinamento, e que invistam no desenvolvimento de pessoal esperando que este reflita em resultados organizacionais.

Em relação a estudos futuros, sugere-se novas pesquisas relacionadas a gestão da diversidade³⁸ nas organizações, ou seja, como um gerente pode apoiar a sua equipe na busca de capacitação, e ainda, que competências gerenciais precisam

³⁷ Considera-se que todo processo de mudança passa por uma etapa de transição, onde a antiga situação já mudou mas ainda não se incorporou a nova situação, e é neste período que ocorrem muitas situações que necessitam gerenciamento.

³⁸ “Gestão da diversidade (GD) é o processo de criação e manutenção de um ambiente que possibilite naturalmente a todos os participantes organizacionais, alcançar seu potencial total, em busca dos objetivos da empresa” (Roosevelt, 1989).

ser desenvolvidas para que os gerentes estejam realmente preparados para trabalhar com a questão da diversidade? Neste contexto, de que forma o RH pode atuar?

Um outro estudo que poderia trazer excelentes contribuições seria pesquisar de que forma as empresas podem construir a sua memória organizacional, ou seja, como cada empresa pode encontrar a “sua maneira” de compartilhar e disponibilizar conhecimentos? Partindo do princípio que cada empresa atua num ambiente diferente, com pessoas diferentes, mercados e clientes em particular, ela também deve desenvolver um sistema próprio para compartilhar a aprendizagem – uma pesquisa-ação poderia ajudar a empresa a encontrar a forma mais apropriada para suas condições e contexto, considerando seus recursos e sua forma de aprender, entre outras variáveis.

Como última sugestão, tendo como base a própria vivência da pesquisadora no desenvolvimento desta pesquisa, considera-se relevante explorar especificamente a questão da utilização ou implementação dos Mini-Projetos enquanto metodologia que visa aplicar o treinamento e desenvolver competências. Cabe destacar que, de acordo com Mariotti (1995), a educação do futuro trará um conhecimento que considera o contexto social e procura, através de métodos grupais, estendê-lo para as empresas e a sociedade, sendo assim, a interdisciplinariedade é fundamental;

A pesquisadora entende que a **metodologia de Mini-Projetos reúne algumas características fundamentais no processo de aprendizagem e desenvolvimento de competências**, tais como: dá a oportunidade de aplicar uma abordagem uniforme visando consolidar o treinamento e desenvolver competências; documenta o que foi realizado e destaca como o funcionário contribuiu com os objetivos da empresa, de forma prática e observável; revela pontos fortes e pontos a serem trabalhados, contribuindo para o crescimento e aprendizado individual; contribui para um clima de comprometimento e incentiva a iniciativa das pessoas a aprenderem fazendo, agindo sobre a sua realidade de trabalho; contempla uma tomada de decisão mais fundamentada, pois envolve pessoas de diferentes departamentos, descobrindo-se as diferentes percepções para discussão; contempla aspectos importantes relacionados à abordagem da Aprendizagem Organizacional (ver item 4.4).

Um dos aspectos que chamou a atenção da pesquisadora e que, talvez, mereça maior atenção, é que o Mini-Projeto parece ter um pressuposto de que a experiência trará o mesmo resultado para todos os participantes, pois pela sua estrutura, as pessoas que se reúnem para desenvolver um Mini-Projeto devem eleger, de antemão, quais as habilidades e competências que serão desenvolvidas no decorrer do Mini-Projeto. Na prática, o que realmente acontece é que cada um poderá estar melhorando ou desenvolvendo habilidades e competências diferentes, pois durante a realização do Mini-Projeto, cada participante vivenciou a experiência de um jeito diferente do outro, sendo assim, a experiência pode ter diferentes significados para as pessoas, e somente depois que as coisas adquirem um significado, um sentido, é que os adultos aprendem.

Neste sentido, sugere-se que as pessoas entrem em acordo sobre o que trabalhar, mas apenas após a realização do Mini-Projeto é que elas deveriam refletir sobre o processo e identificar, em grupo, o que cada um “ganhou” com a experiência em termos de habilidades e competências. Também é preciso ensinar as pessoas a identificar suas realizações (o que elas desenvolveram, onde mudaram etc...), suas ações (como elas alcançaram seus objetivos) e o impacto que isso teve em outras pessoas, no seu trabalho e na empresa – não basta “pensar” que aplica o treinamento, que ensina outras pessoas, que mudou a forma de agir, enfim, tudo isso necessita evidências, pois muitas vezes a forma como a pessoa vê o próprio desempenho, é diferente da forma como os outros ou a empresa percebem.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de. **Competitividade e recursos humanos**.
Revista de Administração. São Paulo, v.27, nº4, p.16-29, outubro/dezembro, 1992.
- ALMEIDA, Ribeiro Isnard Martinho; TEIXEIRA, Maria Luiza Mendes MARTINELLI,
Pinheiro Dante. **Por que administrar estrategicamente recursos humanos?**
Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v.33, p.12-24, Mar/Abr, 1993.
- ARGYRIS, C. **Personalidade e organização: o conflito entre o sistema e o indivíduo**. Rio de Janeiro: Renes, 1968.
- _____. **Enfrentando defesas empresariais – facilitando o aprendizado organizacional**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- _____. **Teaching smart people how to learn**. Harvard Business Review, May-June, 1991.
- ANDRADE, Maria Margarida de. **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação. Noções práticas**. São Paulo: Atlas, 1995.
- ANSOFF, Igor H. e McDONNELL, Edward J. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.
- ARAUJO, Ane. **Coach: um parceiro para o seu sucesso**. São Paulo: Editora Gente, 1999.
- AZEVEDO, Israel Belo de. **O prazer da produção científica**. 6ª edição. Piracicaba: UNINEP, 1998.

- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Tradução Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Edições 70; Presses Universitaires de França, 1977.
- BETLHEM, Agrícola. **Contribuição para a melhoria da competitividade brasileira**. Revista Brasileira de Administração Contemporânea (Anais do 19º ENANPAD), v.1 (organizações), nº 6, p.17-25, 1995.
- CAPRA, Fritjof. **O ponto de mutação: a ciência, a sociedade e a cultura emergente**. São Paulo: Cultrix, 1982.
- COSTA, Edson Álvares da. Reportagem **Aumenta a mecanização na agricultura**. GAZETA MERCANTIL, 10.05.99.
- DUCK, Jeanie Daniel Duck. **Gerenciando a mudança: a arte do equilíbrio**. In **Mudança**. Harvard Business Review. Tradução Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- FLEURY, Maria Tereza Leme. **Aprendendo a mudar – aprendendo a aprender**. Revista de Administração, São Paulo, v.30. nº 3, p.5-11, julho/setembro, 1995.
- FLEURY, Afonso & FLEURY, M^a Tereza Leme. **Aprendizagem e inovação organizacional - as experiências de Japão, Coréia e Brasil**. São Paulo: Atlas, 1997.
- _____. **Estratégias empresariais e formação de competências**. 2^a ed; São Paulo: Atlas, 2001.
- FLEURY, Maria Tereza Leme & FISCHER, Rosa Maria. **Relações de trabalho e políticas de gestão: uma história das questões atuais**. Revista de Administração, São Paulo. v.27, nº 4, p.5-15, outubro/setembro, 1992.
- GARVIN, David A. **Competing on the eight dimensions of quality**. Harvard Business Review, Nov/Dec. 1987.
- GARVIN, David A. **Building a learning organization**. Harvard Business Review, Julho/Agosto 1993.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1987.
- GUBMAN, Edward L. **Talento – desenvolvendo pessoas e estratégias para obter resultados extraordinários**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- HAMEL, Gary & PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- HAMMER, Michael & CHAMPY, James. **Reengenharia – revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- HARGROVE, Robert. **Masterful coaching fieldbook: grow your business,**

- multiply your profits, win the talent war*. San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer, 1999.
- HATCH, Mary Jo. ***Organization theory: modern, symbolic and postmodern perspectives***. Oxford: Oxford University Press, 1997.
- KANTER, Rosabeth Moss. ***Quando os gigantes aprendem a dançar: dominando os desafios de estratégia, gestão e carreiras nos anos 90***. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- KAO, John. Jamming – ***A arte e a disciplina da criatividade na empresa***. Tradução de Ana Beatriz Rodrigues e Priscilla Martins Celeste. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- KOLB, David A. ***A gestão e o processo de aprendizagem***. In STARKEY, Ken. Como as organizações aprendem. Ed. Futura, 1997. Tradução Lenke Peres.
- KOTLER, Philip. ***Administração de marketing***. São Paulo: Atlas, 1994.
- LEVITT, Theodore. ***Miopia em marketing***. São Paulo: Biblioteca Harvard de Administração de Empresas, 1975, vol.1.
- MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L; FONSECA, Valéria Silva da; FERNANDES, Bruno H. Rocha. ***Mudança e estratégia nas organizações: perspectivas cognitiva e institucional***. Anais do 22º ENANPAD, Foz do Iguaçu, PR, Set.1996.
- MALHOTRA, Yogesh. (1996) ***Artigo da Internet. Organizational learning and learning organizations: an overview (WWWdocument)***. URL <http://www.brint.Com/papers/orgLrng.htm>.
- BOOG, Gustavo G. ***Manual de treinamento e desenvolvimento***. São Paulo: Makron Books, 1994.
- MARIOTTI, Humberto. ***Organizações de aprendizagem: educação continuada e a empresa do futuro***. São Paulo: Atlas, 1995.
- MARRAS, Jean Pierre. ***Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico***. 3ª ed; São Paulo: Futura, 2000.
- MEISTER, Jeanne C. ***Educação corporativa***. São Paulo: Makron Books, 1999. Tradução: Maria Cláudia Santos Ribeiro Ratto.
- MILKOVICH, George T. & BOUDREAU, John W. ***Administração de recursos humanos***. São Paulo: Atlas, 2000.
- MOSCOVICI, Fela. ***Desenvolvimento interpessoal***. 3ª ed., Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora Ltda., 1985.
- _____. ***Equipes dão certo – a multiplicação do talento humano***. 2ª ed., Rio de Janeiro: José Olympio, 1995.

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

MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente.** Rio de Janeiro: Record, 1991.

NONAKA, Ikujiro. **A empresa criadora de conhecimento.** In STARKEY, Ken. Como as organizações aprendem - relatos do sucesso das grandes empresas. Tradução Lenke Peres. São Paulo: Futura, 1997.

NONAKA, Ikujiro & TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa.** Tradução Ana Beatriz Rodrigues; Priscilla Martins Celeste. Rio de Janeiro, Campus, 1997.

O HEILLY, Kellie W. **Gerenciando as correntezas – como inovar frente às turbulências.** São Paulo: Futura, 1997.

PALOMINOS, Roberto. **Nem acaso, nem milagre – A gestão do compromisso.** São Paulo: Editora Gente, 1997.

PARRY, Scott B. **The Quest For Competencies.** Training Magazine, July-1996;

PORTER, Michael E. **Técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORRAS, C., COLLINS, J. **Feitas para durar - práticas bem sucedidas de empresas visionárias.** Ed. Rocco.

REVISTA EXAME, nº 015, julho / 1997.

RICHARDSON, Roberto Jarry e Colaboradores. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** 2ª edição; São Paulo: Atlas, 1989.

ROESCH, S. M. A. Colaboração BECKER, G. V., MELLO, M. I. **Projetos de estágio do curso de administração: guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalhos de conclusão de curso.** São Paulo: Atlas, 1996.

RUAS, Roberto Lima. **Reestruturação sócio-econômica, adaptação das empresas e gestão do trabalho.** In: GITAHY, Leda (org.) *Reestructuracion productiva, trabajo y educación em America Latina.* Buenos Aires: CIID-CENEP, 1994, pgs.95-108.

_____. **A problemática do desenvolvimento de competências e a contribuição da aprendizagem organizacional.** Agosto/1999. Mimeografado.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina - arte, teoria e prática da organização de aprendizagem.** Tradução Regina Amarante. 15ª edição. Tradução Regina Amarante. São Paulo: Editora Best Seller, 1990.

_____. **A quinta disciplina - arte e prática da organização que**

- aprende**. Tradução OP Traduções. Edição Revista e Ampliada. São Paulo: Best Seller, 1998.
- _____. **A dança das mudanças**. Tradução Bazán tecnologia e Linguística. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- SENGE, Peter M. *et alii*. **A quinta disciplina - caderno de campo: estratégias e ferramentas para construir uma organização que aprende**. Tradução Antônio Roberto M. da Silva. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1997.
- STARKEY, Ken. **Como as organizações aprendem - relatos do sucesso das grandes empresas**. Tradução Lenke Peres. São Paulo: Futura, 1997.
- STARKEY, Ken & MCKINLAY, Alan. **Desenvolvimento de produto na Ford da Europa: desfazendo o passado/aprendendo o futuro**. In STARKEY, Ken. **Como as organizações aprendem – relatos do sucesso das grandes empresas**. Tradução Lenke Peres. São Paulo: Futura, 1997.
- SWIERINGA, Joop & WIERDSMA, André. **La organización que aprende**. Wilmington (USA): Addison-Wesley, 1995
- THIOLLENT, Michel. **Metodologia da Pesquisa - ação**. 8ª edição. São Paulo: Cortez, 1998.
- THOMAS, R. Roosevelt Jr. **Gestão da Diversidade: utilizando os talentos da nova força de trabalho**. In COHEN, Allan R. **MBA: curso prático: administração: lições dos especialistas das melhores escolas de negócios: práticas e estratégias para liderar organizações para o sucesso**. Tradução Maria José Cyhlar Monteiro. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- TOMEI, Patrícia Amélia. **O marketing da gerência de recursos humanos dentro das organizações**. Revista de Administração, São Paulo, v.27 p.74-78, outubro/dezembro, 1992.
- ULRICH, Dave. **Os campeões de Recursos Humanos: inovando para obter os melhores resultados**. Tradução Cid Knipel. São Paulo: Futura, 1998.
- _____. **Recursos Humanos Estratégicos: Novas perspectivas para os profissionais de RH**. Tradução Cristina Bazán. São Paulo: Futura, 2000.
- VAILL, Peter B. **Aprendendo sempre: estratégias para sobreviver num mundo em permanente mutação**. São Paulo: Futura, 1997.
- VALENÇA, Antônio Carlos. **Eficácia profissional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.
- VIEIRA, S. **Como escrever uma tese**. São Paulo: Pioneira, 1996.

WARDMAN, Kellie T. (Coordenadora). ***Criando organizações que aprendem***. São Paulo: Futura, 1996.

WHEATLEY, Margaret J. ***Liderança e a nova ciência – aprendendo organização com um universo ordenado***. Tradução Adail Ubirajara Sobral; Maria Stela Gonçalves. São Paulo: Cultrix, Amana-Key, 9ª ed., 1999.

WICK, Calhoun W. e LEÓN, Lu Stanton. ***O desafio do aprendizado***. Tradução Carmem Youssef. São Paulo: Nobel, 1997.

WOOD, Stephen. ***Administração Estratégica e Administração de Recursos Humanos***. *Revista de Administração*, São Paulo, v.27, n.4, p.30-38, out.dez, 1992.

**ANEXO I: Guia para entrevista com os participantes do Programa de
Treinamento Desenvolvimento de Gestores**

Guia para entrevista com os participantes do Programa de treinamento Desenvolvimento de Gestores

Dados de identificação

Nome:

Formação:

Tempo de empresa:

Tempo no cargo:

Sexo:

Idade:

Questões

1. Como você avalia o programa Desenvolvimento de Gestores, em particular no que se refere ao propósito central da organização?
2. Você possui um ou mais objetivos pessoais, em relação aos treinamentos realizados? Se sim, há relação entre eles e os treinamentos realizados? Explique.
3. Você pensa que o seu objetivo em particular é conhecido e compreendido por todos no grupo?
4. Qual a relação que existe entre os seus objetivos e os objetivos da empresa?
5. Na sua opinião, o grupo possui um objetivo em comum, conhecido e compreendido por todos, em relação ao que se busca através dos treinamentos?
6. Qual a relação entre os objetivos do grupo e os objetivos da empresa?
7. Qual a sua opinião sobre a metodologia que vem sendo utilizada pelos instrutores no Programa de Desenvolvimento de Gestores?
8. E em relação ao Mini-projeto (a metodologia em si):
 - Pontos fortes:
 - Pontos fracos:
 - O que você mudaria:
9. Que aspectos existentes na empresa facilitam a realização do Mini-projeto?
10. Que aspectos existentes na empresa dificultam a realização do Mini-projeto?
11. Considerando o grupo em si, que aspectos facilitam a realização do Mini-projeto?
12. Considerando o grupo em si, que aspectos dificultam a realização do Mini-projeto?

13. Em nível individual, como você avalia a sua atuação em relação aos Mini-projetos?
14. Após os treinamentos, no retorno ao trabalho, quanto tempo você devota aos conteúdos, experiências, sentimentos, enfim, a tudo aquilo que fez parte do treinamento em si?
15. Os treinamentos realizados estão sendo aplicados *por você* nas atividades do trabalho? (excetuando a situação do mini-projeto) Se sim, de que forma? Se não, na sua opinião por que isso acontece?
16. A empresa proporciona oportunidades para que se aplique o que está sendo desenvolvido no programa de treinamento? Como?
17. Quais os principais obstáculos/entraves para aplicar o que está sendo desenvolvido no programa de treinamento? Como eliminá-los ou minimizá-los?
18. Você tem apoiado os outros participantes do programa para que apliquem o treinamento nas suas atividades de trabalho? Se sim, de que forma? Se não, por que?
19. Qual a sua opinião sobre o uso dos treinamentos *pelo grupo* no seu dia-a-dia no trabalho?
20. Percebe alguma *mudança pessoal*, decorrida dos treinamentos realizados? Como?
21. Num âmbito geral, os treinamentos têm contribuído para um processo de *mudança no grupo*? De que forma?
22. Quando aprende algo novo, repassa este conhecimento? De que forma?
23. Na sua opinião, o grupo compartilha conhecimentos? De que forma?
24. Tens acesso aos recursos necessários para o seu aprendizado? Quais são eles? Se não, o que está faltando?
25. Se pudesse mudar algo no programa Desenvolvimento de Gestores, o que você mudaria?
26. Quais as principais barreiras para que a mudança aconteça?
27. Quais os pontos fortes do programa Desenvolvimento de Gestores?
28. Existe algum ponto na política geral de T & D da empresa que você mudaria? O que seria e de que forma você implementaria tal mudança?
29. Como você avalia a *performance do grupo* em relação a:
 - Dar e receber *feedback*;
 - Coerência entre discurso e prática;
 - Desenvolver/ensinar outras pessoas;
 - Trabalho/relacionamento em equipe;
 - Conhecimento e compreensão do negócio e das necessidades do cliente;
 - Estabelecimento de metas e efetividade do que foi planejado;
 - Integração com outras áreas da organização;

- Compartilhar informações;
- Assumir riscos;
- Abertura para novas idéias;
- Criatividade.

30. Considerando a sua resposta anterior, você diria que houve aprendizagem?

ANEXO II: Declaração do Valor Genuíno

DECLARAÇÃO DO VALOR GENUÍNO

Quem somos nós?

A John Deere tem crescido e prosperado através de uma longa parceria com os maiores fazendeiros produtivos do mundo. Hoje, a John Deere é uma companhia global com vários negócios e serviços complementares e operações de equipamentos. Estes negócios são intimamente interrelacionados, provendo a companhia um significativo crescimento de oportunidades e benefícios sinérgicos.

Para onde vamos?

A Deere é comprometida a prover valor genuíno para os acionistas da companhia, incluindo nossos clientes , revendedores, acionistas, funcionários e comunidades. Em suporte a esse compromisso, a Deere aspira :

Crescer e perseguir posições de liderança em cada um de nossos negócios;

Estender nossa preeminente posição de liderança no mercado mundial de equipamentos agrícolas;

Criar novas oportunidades para viabilizar a marca John Deere globalmente;

Como nós chegaremos lá?

Perseguindo os objetivos principais da corporação de melhoria contínua, crescimento lucrativo e inovação nos negócios, espera-se de cada um dos negócios da companhia:

Alcançar performance de classe mundial através da obtenção de uma posição competitiva forte em mercados alvos;

Exceder as expectativas dos clientes em termos de qualidade e valor;

Ganhar no excesso de custo de capital sobre um ciclo de negócio.

Movendo-nos em direção a estes objetivos, os negócios da companhia serão assistidos por nossa distinta marca e herança de integridade e trabalho em time , tão bem quanto nossas avançadas habilidades e os relacionamentos especiais que temos desenvolvido com clientes e outros acionistas.

Como nós mediremos nossa performance?

Cada negócio fará uma contribuição positiva para os objetivos da corporação na perseguição de valor genuíno para nossos acionistas, através do foco em:

- Recursos Humanos – satisfação do funcionário e treinamento;
- Foco no cliente – lealdade, liderança de mercado;
- Processos de negócio – produtividade, qualidade, gerenciamento de suprimentos, custo, ambiente;
- Resultados do negócio – retorno dos investimentos, crescimento de vendas.

ANEXO III– Exemplo da apresentação de um Mini-Projeto

Cameco do Brasil Ltda



Mini-Projeto de Competência
SUJEITO A - Recursos Humanos
SUJEITO C - Solda
Data: 13 de setembro de 1999
Referente ao curso “Construindo Equipes de Alta Performance”, com Neidí Schneider, de 19 a 21 /08/99



MINI-PROJETO DE COMPETÊNCIA
GRUPO: SUJEITOS A,

- ✓ **Seleção do grupo;**
- ✓ **Conhecimentos envolvidos:** teoria advinda da psicologia sobre feedback, texto sobre mudanças e liderança , noções de funcionamento de grupos
- ✓ **Fonte para pesquisa:** apostila do curso “Construindo equipes de alta performance”, de Neidí Schneider, livros:
- ✓ **Habilidades selecionadas para serem trabalhadas:** saber ouvir, empatia, capacidade de perceber reações emocionais e sentimentos do outros de forma mais realística, capacidade de reconhecer as próprias reações emocionais diante das situações, capacidade de dar e receber feedback.
- ✓ **Relato das competências desejadas pelo grupo:** o grupo deseja dar e receber feedback de forma construtiva.

TEMÁTICA: FEEDBACK

- ✓ **Temática:** o tema a ser trabalhado é feedback, pois um dos principais problemas detectados no nosso dia a dia é que, sem uma prática de comunicação estruturada, a prática da troca e da comunicação não se estabelece com toda a equipe. Pode-se dizer que de forma inconsciente os supervisores (deste grupo) concentram a comunicação e o relacionamento em algumas poucas pessoas ao invés da equipe.
- ✓ **Hipoteticamente, isso pode ocorrer por que:** existe uma empatia natural com algumas pessoas; alguns funcionários comunicam-se mais facilmente, estimulando a troca; alguns funcionários comunicam-se mais com os supervisores ou entre si devido a exigências da tarefa/cargo (ex: soldador do mainframe) ou por questões situacionais, como por exemplo a Messer.
- ✓ **Efeitos negativos:** distanciamento afetivo; distorção de informações, desde as mais simples até as mais importantes, com conseqüente ruído na comunicação; falta de motivação; queda na produtividade; prejuízos a qualidade etc....

Metodologia para praticar os conhecimentos/habilidades:

Pessoas envolvidas: o grupo e os funcionários de suas respectivas áreas: Solda, pintura, primários e RH.

- ✓ **1ª Etapa - Conceitual**
- ✓ **2ª Etapa - Aplicação da técnicas facilitadoras - foco intrapessoal**
- ✓ **3ª Etapa - Aplicação de técnicas facilitadoras - foco interpessoal**

FERRAMENTA EMPREGADA: Técnicas para troca de feedback

- ✓ **Técnicas:**
- ✓ **Exposição teórica sobre o assunto e debate em grupo;**
- ✓ **Responder o questionário de auto-conhecimento;**
- ✓ **Trocar impressões com os colegas sobre os pontos do questionário;**
- ✓ **Técnica de adivinhação das características etc..**
- ✓ **Clima de confiança é muito importante.**

RESULTADOS ESPERADOS

- ✓ **RECURSOS HUMANOS:**
- ✓ Eliminar os “ porta-vozes”, ou seja, estabelecer um clima de comunicação onde todos da equipe sintam abertura para se colocar e realizar trocas com a supervisão e uns com os outros;
- ✓ Franqueza e transparência entre a equipe.
- ✓ **LIDERANÇA/COMUNICAÇÃO**
- ✓ Promover mudança no clima no contexto do trabalho, bem como desenvolver habilidades individuais a nível pessoal e profissional.
- ✓ **PROCESSO**
- ✓ Despertar o interesse por novas idéias, propiciando um clima para que a criatividade ocorra. Assim, a potencialidade de cada um pode aflorar mais naturalmente pois encontra ambiente para tal.
- ✓ **CLIENTES**
- ✓ A partir do momento em que a equipe melhora o seu nível de comunicação interno, isso irá refletir-se no cliente interno, através da mudança de atitude, e num sentido mais amplo e a longo prazo também no cliente externo, sendo que isso poderá ocorrer de diversas formas (tangíveis e intangíveis).

PROCESSO DE ACOMPANHAMENTO E AVALIAÇÃO DE RESULTADOS

- ✓ Avaliação constante do grupo de trabalho em relação ao andamento do trabalho, durante o processo, corrigindo erros;
- ✓ A avaliação final ocorrerá após todas as etapas, através da opinião do grupo participante sobre a experiência e da percepção do grupo que dirigiu a tarefa, considerando: abertura das pessoas, questionamentos, clima emocional existente, impactos no futuro etc...
- ✓ Outra avaliação ocorrerá no decorrer do tempo, quando procurar-se-á verificar se houve melhorias no clima organizacional, provavelmente através de uma pesquisa de clima por parte da empresa ou até mesmo informalmente conversando com o grupo.

CONCLUSÃO SOBRE O PRIMEIRO GRUPO

- ✓ Aspectos internos e externos ao grupo que facilitaram a implantação:
- ✓ O interesse dos participantes foi o que realmente facilitou o trabalho;
- ✓ O apoio do Ércio ;
- ✓ O treinamento sobre criatividade trouxe uma nova motivação ao grupo.
- ✓ DIFICULDADES: dificuldade para levar a tarefa até o final sem interrupções. Na verdade, o trabalho deverá estender-se a todos os funcionários de primários, solda e RH.
- ✓ Desgaste emocional e perda de tempo em função do grupo marcar um horário e não cumprir - ocorreu repetidas vezes;
- ✓ A desistência de um membro do grupo gerou ansiedade;

CONCLUSÃO DO GRUPO SOBRE O TRABALHO

- ✓ A idéia de mini-projetos é realmente algo novo, que possibilita colocar em prática as possibilidades vistas no curso. Entretanto, há muitos fatores que impedem um bom andamento do trabalho - não dá para definir motivos tão facilmente, mas o grupo está tendo dificuldades para fazer o trabalho.
- ✓ Quanto aos resultados da tarefa em si com os participantes realmente foram excelentes.
- ✓ Foram muitas as habilidades selecionadas, e a competência dar e receber feedback é muito ampla, justamente por envolver diversas habilidades.
- ✓ **Para corrigir rumos:** as reuniões serão em dois encontros, mais objetivos e focados; vamos focalizar melhor as habilidades que desejamos trabalhar - a competência de dar e receber feedback será construída ao longo de um determinado tempo.