

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Luciano Lotário Plautz

**Análise do Processo de Aprendizagem Organizacional em uma Agência
Bancária**

Porto Alegre

2011

Luciano Lotário Plautz

**Análise do Processo de Aprendizagem Organizacional em uma Agência
Bancária**

Trabalho de Conclusão de Curso,
apresentado ao Curso de Graduação em
Administração da Universidade Federal do
Rio Grande do Sul como requisito para a
obtenção do título de bacharel em
Administração.

Orientador: Prof. Silvia Generali da Costa

Porto Alegre

2011

LUCIANO LOTÁRIO PLAUTZ

**Análise do Processo de Aprendizagem Organizacional em uma Agência
Bancária**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do sul como requisito para a obtenção do título de bacharel em Administração.

Aprovado em 18 de junho de 2011.

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Silvia Generali da Costa

Prof. Elaine Di Diego Antunes

AGRADECIMENTOS

É preciso agradecer. Sempre é preciso agradecer, simplesmente por estarmos aqui, neste momento e neste lugar.

Elaborar um trabalho de conclusão não é tarefa fácil. É preciso contar com muita ajuda. De perto, de longe, terrenas, divinas. E eis o momento adequado para agradecer.

Agradeço aos professores orientadores, por sua compreensão e apoio, e por serem os responsáveis pela qualidade deste trabalho, sem o qual não teria conseguido fazê-lo.

E por último, não poderia deixar de registrar aqui, o valor e a participação nesta fase de minha existência, daquelas que são as pessoas que mais amo em minha vida: minha esposa Alessandra e meus filhos Kauã e Luigi, pela paciência e compreensão durante esta jornada, e meus pais Clóvis (in memoriam) e Edite, que me deram a base necessária para a vida.

Epígrafe

“Numa economia onde a única certeza é a incerteza, a única fonte confiável de vantagem competitiva é o CONHECIMENTO”.

IKUJIRO NONAKA

RESUMO

O principal objetivo desse estudo foi analisar os fatores que contribuem para a aprendizagem organizacional no Banco Modelo, tendo como referência a obra de Senge (2002). Com os objetivos específicos buscou-se entender o processo de aprendizagem em uma organização. Identificar fatores que contribuem para a aprendizagem organizacional, identificar as práticas que a organização adota para o alcance da aprendizagem organizacional e ainda propor alternativas para melhoria do processo de aprendizagem organizacional. Na técnica de coleta de dados foi utilizada uma entrevista semi-estruturada, almejando atingir informações referentes aos objetivos do trabalho. Junto ao corpo do trabalho, encontra-se a descrição dos procedimentos que foram abordados durante a execução da pesquisa. Os resultados da pesquisa evidenciam que os contatos e as inter-relações entre as pessoas constituem-se num fator-chave que permite o processo de aprendizagem segundo as cinco disciplinas de Senge (2002). Estas premissas são levadas a efeito pela empresa, onde se pode afirmar que há existência de um ambiente propício e aberto às práticas de aprendizagem, isto é, os respondentes praticam as disciplinas de Peter Senge (2002), ainda que não de forma explícita, pelo próprio desconhecimento das disciplinas. Assim pode-se perceber que por um lado, comportam-se diferentemente, mas, por outro lado, demonstram consenso em seus posicionamentos. O estudo aponta para a necessidade de se reconhecer explicitamente que a organização tem um papel fundamental no processo de criação do seu conhecimento, facilitando a realização de atividades em grupo, de forma a permitir a recriação e o armazenamento do conhecimento individual. Pois os processos de criação do conhecimento organizacional acontecem com a ação de apoiar o indivíduo criativo e cultivar um ambiente adequado à sua criação.

Palavras-chave: aprendizagem, organização, conhecimento.

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Sinais Característicos do Nível de Domínio de cada Disciplina da Organização que Aprende.....	20
QUADRO 2 – Análise dos Resultados.....	34

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	09
1.1	OBJETIVO GERAL.....	09
1.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	10
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	12
2.1	APRENDIZAGEM.....	12
2.2	APRENDIZAGEM EM ORGANIZAÇÕES.....	14
2.3	ORGANIZAÇÕES DE APRENDIZAGEM.....	15
2.4	DISCIPLINAS DA ORGANIZAÇÃO QUE APRENDE.....	16
2.4.1	Pensamento sistêmico.....	17
2.4.2	Domínio pessoal.....	17
2.4.3	Modelos mentais.....	18
2.4.4	Visão compartilhada.....	19
2.4.5	Aprendizagem em equipe.....	19
2.4.6	Níveis de domínio das cinco disciplinas.....	20
3	PROCEDIMENTOS METODOLOGICOS.....	23
4	RESULTADOS.....	26
4.1	VARIÁVEL DOMÍNIO PESSOAL.....	26
4.2	VARIÁVEL MODELOS MENTAIS.....	28
4.3	VARIÁVEL VISÃO COMPARTILHADA.....	29
4.4	VARIÁVEL APRENDIZAGEM EM EQUIPE.....	30
4.5	VARIÁVEL PENSAMENTO SISTEMICO.....	31
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	35
	REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	38
	ANEXO A – ROTEIRO DE ENTREVISTA JUNTO AO BANCO MODELO....	39
	ANEXO B – AGRUPAMENTO DAS CATEGORIAS DE ANÁLISES.....	40

INTRODUÇÃO

A aprendizagem organizacional tem cada vez mais um papel decisivo na vida das organizações, fazendo com que estas desenvolvam a capacidade de se modificarem, de se adaptarem e de oferecerem alternativas criativas para a solução dos problemas, razão pela qual têm buscado desenvolver estratégias que permitam maior amplitude na produção, na divulgação do conhecimento e, conseqüentemente, maior velocidade na sua incorporação aos processos de trabalho. Nesse sentido, podem ser adotadas estratégias de aprendizagem que possibilitam a busca de uma forma ideal e real de educação em um mundo em constante mutação. Em outras palavras, de aprenderem como condição de sua própria sobrevivência.

Senge (2002) define as organizações que aprendem como organizações onde as pessoas expandem as suas capacidades no sentido de criar resultados desejados, onde novos sistemas são gerados, onde se liberta a aspiração coletiva e onde as pessoas fazem continuamente uma aprendizagem de como aprender em conjunto.

Às organizações é indispensável uma gestão que as direcionem na maneira como aprendem. É importante analisar os principais fatores que influenciam a motivação dos funcionários diante das constantes mudanças na empresa, avaliando o relacionamento interpessoal entre subordinados e subordinadores. É necessário também analisar o ambiente e os meios nos quais o máximo da capacidade intelectual existente na empresa possa ser envolvido (SENGE, 2002).

Assim, este trabalho focou o processo de aprendizagem dos funcionários de uma agência bancária.

Dessa forma a situação problema será definida através da seguinte questão: Quais fatores contribuem para que ocorra a aprendizagem organizacional em uma agência do Banco Modelo?

1.1 OBJETIVO GERAL

Este trabalho foi baseado em um estudo de caso na agência do Banco Modelo, e tem como objetivo principal:

- analisar o processo de aprendizagem organizacional em uma agência do Banco

Modelo.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- identificar as situações de aprendizagem organizacional
- identificar fatores que contribuem para a aprendizagem organizacional
- apontar barreiras no processo de aprendizagem organizacional
- buscar alternativas para que o processo de aprendizagem torne-se mais eficiente.

Além dos objetivos descritos, o presente estudo também buscou examinar esse processo investigando a forma como os níveis de aprendizagem são desenvolvidos, entendendo-se por níveis de aprendizagem, o conhecimento necessário aos funcionários para a escalada profissional, ou a bagagem de conhecimentos indispensáveis, essencial para que cargos mais importantes sejam alcançados dentro da empresa.

Neste ponto surgiram algumas preocupações, tais como, o tempo que os empregados demoram em adquirir confiança no próprio aprendizado e a relação entre aprendizado, sobrevivência e lucratividade. E, se para garantir tanto a sobrevivência, quanto manter a lucratividade, as organizações necessitam de uma gestão estratégica que as conduzam para um modelo que interfira em sua capacidade de aprender, esse modelo foi foco de busca na presente pesquisa.

Justifica-se o desenvolvimento e aprofundamento deste estudo o fato das organizações estarem em contínuo aprendizado, assim, torna-se importante destacar as influências das disciplinas de Peter Senge (2002) na aprendizagem organizacional, contribuindo como ferramenta de aprendizado, proporcionando soluções aplicáveis, buscando maior compreensão e clareza sobre a presença e influência do tema na organização pesquisada.

O presente trabalho está estruturado da seguinte forma:

A próxima seção, o referencial teórico, aborda os eixos norteadores do estudo: aprendizagem; aprendizagem em organizações; organizações de aprendizagem; disciplinas da organização que aprende. Na seção seguinte apresentam-se os procedimentos metodológicos e as técnicas utilizadas para descrever e interpretar o conteúdo da pesquisa. Logo em seguida, a

seção de apresentação e análise dos resultados. Encerra-se o estudo com as Considerações Finais.

REFERENCIAL TEORICO

Este capítulo contém a revisão bibliográfica sobre o tema aprendizagem organizacional apresentando seu conceito, características e o processo. Assim, tornou-se objetivo do capítulo o levantamento de fundamentos teóricos que auxiliam na construção do instrumento de pesquisa, além de explorar e conhecer melhor uma organização que aprende.

2.1 - APRENDIZAGEM

A aprendizagem causa uma mudança no comportamento, através da experiência, da observação e da prática motivada, onde a motivação tem um papel fundamental na aprendizagem, ou seja, ninguém aprende se não estiver motivado, se não desejar aprender (SENGE, 2002).

Já a aprendizagem organizacional surgiu pela constatação das empresas da necessidade em melhor entender, conhecer, compreender e desenvolver seus funcionários para que continuassem competitivos no mercado, objetivando que essa aprendizagem direcionasse e moldasse seu quadro aos objetivos da empresa. (SENGE, 2002).

Tendo em vista a perspectiva social sobre aprendizagem, que tem como foco de estudo a maneira como as pessoas atribuem significado a suas experiências de trabalho, podendo estas ser derivadas de informações organizadas e disponibilizadas pela empresa ou que “está na cabeça de pessoas” (EASTERBY-SMITH e ARAUJO, 2001). Conforme esses autores, a aprendizagem é algo que emerge de interações sociais que ocorrem na vida organizacional.

Fleury (1991) define aprendizagem como um processo de mudança, resultante de prática ou experiência anterior, que pode vir, ou não, a manifestar-se em uma mudança perceptível de comportamento. Da mesma forma, Fleury (1997) enfatiza que o processo de aprendizagem, tanto individual quanto organizacional, não só envolve a elaboração de novas cognições, que possibilitem compreender melhor o que está ocorrendo em seu ambiente externo e interno, como também a definição de novos comportamentos, que comprovam a efetividade do aprendizado. Já Wadsworth (1996), relata que há uma construção permanente

no conhecimento, entendendo que o aprender resulta da ligação entre as estruturas mentais e o meio ambiente.

Ainda que o aprendizado seja definido de diversas maneiras, ressaltam-se na literatura, (FLEURY, 1997; EASTERBY-SMITH, 2001) as definições que incluem os conceitos de mudança comportamental, onde a concepção de "aprender" segue a reboque de uma experiência. Sendo assim a maioria das definições de aprendizagem incluem conceitos de mudança comportamental, experiência e processo.

Senge (2002), em seus textos sobre as cinco disciplinas comenta que o ser humano vem ao mundo motivado a aprender, explorar e experimentar. Ressalta também que, infelizmente, a maioria de nossas instituições em nossa sociedade é orientada mais para controlar do que para aprender, recompensando o desempenho das pessoas em função de obediência e padrões estabelecidos e não por seu desejo de aprender. Antonello (2008), friza que a abordagem de aprendizagem baseada em práticas está preocupada em compreender como o conhecimento é produzido ou transformado por meio de sujeitos com e/ou em atividade e, não necessariamente, como o atingimento de metas pode representar que ocorreu aprendizagem. Também Antonello (2008), em seus trabalhos sobre aprendizagem, diz que a mesma não pode ser considerada somente como processo individual. A aprendizagem é compreendida pelo emergir de relações e interações de pessoas com os elementos sociais e materiais de contextos particulares. Assim, de acordo com a autora, contexto é considerado, a partir de suas divisões de trabalho e relações de poder, ambiente, cultura, linguagem, dentre outros.

A identidade própria da aprendizagem organizacional corre o risco de ser perdida tendo em vista o grande número de conceitos relacionados. Para que se avance na tentativa de compreender aprendizagem, é necessário manter a energia e a vitalidade que se originam das diversas perspectivas com que o assunto tem sido abordado, e, ao mesmo tempo, delinear a discutir questões e características que tornam esse conceito peculiar, separando-os de outros a ele relacionados (ANTONELLO, 2008).

Ainda na mesma linha de raciocínio, Fleury (1997) comenta que muitos psicólogos enfatizam a necessidade de distinção entre o processo de aprendizagem, que ocorre dentro do organismo da pessoa que aprende e as respostas emitidas por esta pessoa, as quais podem ser observáveis e mensuráveis. As informações podem ser absorvidas através de técnicas de ensino ou até pela simples aquisição de hábitos.

Desta forma, a discussão tem girado em torno da aprendizagem enquanto processo que ocorre em um meio que é específico e restrito: o do indivíduo. É possível, contudo, abordar

também a aprendizagem enquanto fenômeno organizacional, sendo esse o ponto central da abordagem que se segue.

2.2 APRENDIZAGEM EM ORGANIZAÇÕES

As organizações têm cada vez mais buscado melhorar os seus processos de aprendizagem, trazendo novos desafios. Desta forma, torna-se fundamental compreender os grupos, as organizações e os processos que estabelecem a relação harmônica em seu ambiente interno e seu ambiente externo. (FLEURY, 1997).

Para Easterby-Smith e Araújo (2001), os aspectos associados à globalização crescente dos negócios e da administração trouxeram uma necessidade urgente de desenvolver visões mais localizadas da aprendizagem organizacional. A crescente importância da produtividade do conhecimento traz novos desafios para as organizações. A busca dessa produtividade tem conduzido às empresas a melhor estruturar os seus processos de aprendizagem organizacional. Para Antonello (2008), a aprendizagem organizacional é um meio de reimaginar a história e a natureza da imagem da organização, uma vez que podem revelar alternativas do passado ou do presente não consideradas pela organização.

As organizações podem não ter cérebros, mas têm sistemas cognitivos e memória, que seriam a capacidade desenvolvida pela organização de ver o que está em seu meio ambiente com toda a clareza e agir de forma pró-ativa, isto é, buscando o constante aprender a aprender, citado por Hedberg, *apud* FLEURY (1997).

Como sistemas socialmente construídos, as organizações revelam uma diversidade de valores ou pressupostos, que influenciam as interações interpessoais, mas também as formas, os conteúdos e o caráter dos processos de aprendizagem em uma organização. Conforme Starkey (1997), uma empresa não é uma máquina, mas um organismo vivo. À semelhança das pessoas, as organizações aprendem e desenvolvem diferentes estilos de aprendizagem

Neste contexto, a aprendizagem deixa de ser concebida apenas sob a perspectiva contemporânea de repasse de informações, vem se tornando foco de grande interesse para o desenvolvimento organizacional, para ser vista como um processo de evolução do ser humano e, conseqüentemente, de evolução das organizações. O comprometimento pessoal é uma das ferramentas para a criação de novos conhecimentos, o que faz com que os funcionários identifiquem-se com a empresa.

A aprendizagem organizacional ocorre quando entende as mudanças que ocorrem no ambiente externo e adapta nossas crenças e comportamentos de modo a se tornarem compatíveis com aquelas mudanças. Mudar a maneira de interagir significa reprojeter não apenas as estruturas formais da organização, mas os padrões de interação entre pessoa e processos, difíceis de ver. Uma vez que começamos a nos tornar consciente de como pensamos e interagimos, e começar a desenvolver capacidades de pensar e interagir diferente, já estará mudando nossas organizações para melhor (EASTERBY-SMITH; BURGOYNE; ARAUJO, 2001).

Para se obter uma visão ampliada do processo de aprendizagem organizacional será apresentado a seguir um breve contexto de como as organizações aprendem.

2.3 ORGANIZAÇÕES DE APRENDIZAGEM

As definições mais comuns de uma organização são baseadas principalmente na capacidade de aprender para se adaptar às mudanças do meio interno e externo e gerar aprendizado que propicie o recriar da realidade organizacional, a renovação e a conquista de novos mercados. (EASTERBY-SMITH; BURGOYNE; ARAUJO, 2001).

De acordo com trabalhos de Easterby- Smith, Burgoyne, Araujo (2001) o conceito de organização de aprendizagem, faz sentido, principalmente, dentro de um contexto global, com pressões competitivas crescentemente rápidas. A principal referência é o conhecimento, para um melhor desempenho nas tarefas. A organização de aprendizagem é aquela que está aberta a mudanças.

O conhecimento disponível em repositórios pode ser aproveitado para a solução de um problema atual, ou seja, o conhecimento adquirido em uma experiência passada pode ser retomado pelo gerente do conhecimento e utilizado, com algumas adaptações em uma tomada de decisão diante de um problema no presente (SENGE, 2002). Desta forma, sempre que o gerente se deparar com uma situação diferente das já vividas pela organização, a tomada de decisão estará gerando novos conhecimentos, capazes de alimentar e realimentar os conhecimentos e aprendizagens posteriores. (EASTERBY-SMITH; BURGOYNE; ARAUJO, 2001).

As pessoas aprendem através de ciclos ou processos de evolução, passando da ação para reflexão, de atividade para repouso. O objetivo que as empresas apresentam quando

promovem ou buscam mudanças, alterações ou inovações, devem ser encontrados através do aproveitamento do ritmo com que acontece a aprendizagem, criando não só tempo para pensar, mas também para discussões coletivas (SENGE, 2002).

As organizações como sistemas auto-projetados são aquelas concebidas para utilizar mais as rotinas que geram pequenas e contínuas mudanças, de forma a estabelecer uma atualização adaptável, ao invés de sofrerem com mudanças drásticas em momentos de crise. Elas têm uma capacidade de reestruturação e de “aprender a aprender”. Além disso, mantêm processos que examinam criticamente a sua cultura, questionam as próprias lições que aplicam (BALCEIRO, 2004).

Após entendimento sobre organizações de aprendizagem, são apresentadas a seguir, de acordo com Senge (2002), as disciplinas da organização que aprende.

2.4 DISCIPLINAS DA ORGANIZAÇÃO QUE APRENDE

O aprendizado é algo corriqueiro em uma organização, acontecendo muitas vezes de forma natural. Deve ser planejado para que ele possa ocorrer de maneira rápida e sistemática, sempre alinhado aos objetivos estratégicos da empresa, para que ela se mantenha competitiva no cenário das suas concorrentes.

Segundo relatos de Senge (2002), as organizações que aprendem são organizações nas quais as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar os resultados que realmente desejam, onde se estimulam padrões de pensamento novos e abrangentes (sistêmicos), a aspiração coletiva ganha liberdade e as pessoas aprendem continuamente a aprender juntas. Ainda em seus trabalhos, Senge (2002) define que as organizações que farão sucesso no futuro, são as organizações de aprendizagem. Organizações que aprendem continuamente de acordo com as cinco disciplinas básicas.

De acordo com Senge (2010, p. 31):

...cinco novas tecnologias componentes estão gradualmente convergindo para inovar as organizações que aprendem. Embora desenvolvidas em separado, cada uma delas, em minha opinião, será essencial para o sucesso das outras, como ocorre em qualquer conjunto. Cada uma proporciona uma dimensão vital na construção de organizações realmente capazes de aprender, de ampliar continuamente sua capacidade de realizar suas mais altas aspirações.

As cinco disciplinas básicas ou cinco novas tecnologias, conforme abordado por Senge (2010) são o pensamento sistêmico, o domínio pessoal, os modelos mentais, a visão compartilhada e aprendizagem em equipe, explicadas a seguir.

2.4.1 Pensamento Sistêmico

Segundo Fleury (1995, p.22), “o pensamento sistêmico constitui um modelo conceitual, composto de conhecimentos e instrumentos, desenvolvidos ao longo dos últimos 50 anos, que visam melhorar o processo de aprendizagem como um todo, e apontar futuras direções para aperfeiçoamento”. Já Senge (2002) explica que essa disciplina faz com que melhor entendamos como alterar e modificar os sistemas para que se tornem mais eficazes, e assim possamos agir de maneira conjunta aos processos do mundo natural e econômico.

Senge (2002) explica ainda que esta disciplina deve ser utilizada para observar o conjunto, ou seja, serve de referencial para uma visão das relações ocasionadas entre as pessoas, e que servem para observar os padrões de alterações, possibilitando uma mudança de pensamento no que trata de passarmos a ter uma visão total e não parcial de ver os membros de uma organização como reativos e considerá-los ativos na formação de sua realidade. No mesmo trabalho, Senge (2002) explica que você e a causa dos seus problemas fazem parte de um único sistema.

Esta disciplina é aquela que integra todas as outras, fazendo-as fundir em uma só. De acordo com Senge (2010, p.39), “... o pensamento sistêmico nos lembra continuamente que a soma das partes pode exceder o todo”.

2.4.2 Domínio Pessoal

O que realmente move as organizações são as pessoas, que possuem vontade própria e uma forma própria de pensar. Se as pessoas não estão motivadas não haverá crescimento nem produtividade. Segundo Senge (2010, p. 179) “as pessoas com alto nível de domínio pessoal estão expandindo continuamente sua capacidade de criar na vida os resultados que realmente procuram”. Desta busca continua pelo aprendizado é que surge o espírito da organização que

aprende (SENGE, 2010). Pode-se dizer que se trata da capacidade que temos de nos conhecer e desenvolver novos conhecimentos, não de forma reativa, mas sim de forma criativa, indo além de nossas competência e habilidades. Bitencourt e Gonçalo (1999) enfatizam que domínio pessoal é o conhecimento de si mesmo. Segundo Fleury e Fleury (1997, p. 21-22), “através do autoconhecimento, as pessoas aprendem a clarificar e aprofundar seus próprios objetivos, a concentrar esforços e a ver a realidade de forma objetiva”.

Senge (2002) destaca que aprender a expandir a capacidade individual de cada um para alcançar os objetivos que queremos, e formar um ambiente na organização que estimule todos aqueles que nela estão envolvidos a buscarem o desenvolvimento voltado as metas determinadas.. O domínio pessoal está diretamente ligado a capacidade que temos de compreender nosso objetivo pessoal, a observar o que realmente está acontecendo a nossa volta, e desta forma contribuir para a aprendizagem das organizações. Conforme relato de Senge (2002), a aprendizagem individual não nos leva à aprendizagem organizacional, porém, sem a aprendizagem individual não há a aprendizagem organizacional.

2.4.3 Modelos Mentais

Diversas idéias não são colocadas em práticas, estratégias brilhantes não se concretizam, experiências que provaram que novas abordagens trazem melhores resultados nunca foram colocadas em prática devido a modelos mentais, ou seja, idéias que conflitam com imagens já inseridas na mente, e que não aceitam modificações (SENGE, 2010). Bitencourt e Gonçalo (1999) relatam que modelos mentais são idéias profundamente arraigadas, generalizações, ou mesmo imagens que influenciam nosso modo de encarar o mundo e nossas atitudes. Muitas vezes não temos consciência de nossos modelos mentais ou das influências que eles exercem sobre o nosso comportamento.

Segundo Senge (1990, p.18), “o trabalho com modelos mentais começa por virar o espelho para dentro, aprendendo a desenterrar nossas imagens interiores do mundo, trazê-las à superfície e expô-las a um meticuloso exame. Inclui também a capacidade de desenvolver conversas instrutivas, nas quais as pessoas expõem suas idéias com clareza e as deixam abertas à influência dos seus interlocutores”.

Os modelos mentais tratam da forma como refletimos, meditamos, pesamos, ponderamos progressivamente ao ver o mundo, e de que forma essa visão dá forma às nossas

ações e decisões, fixando, delimitando, não apenas como isso tudo acontece mas sim como atuamos diante deles. Os modelos mentais influenciam nossas ações porque também influenciam o que vemos

2.4.4 Visão compartilhada

Segundo Fleuty e Fleury (1997, p. 21-22), a visão compartilhada acontece:

quando um objetivo é percebido como concreto e legítimo, as pessoas dedicam-se e aprendem não como uma obrigação, mas como por vontade própria, construindo visões partilhadas. Muitos líderes têm objetivos pessoais que nunca chegam a ser partilhados pela organização como um todo; a organização funciona muito mais devido ao carisma do líder às crises que unem a todos temporariamente.

Segundo Senge (2002, p. 18), “é difícil lembrar-se de uma organização que tenha se mantido numa posição de grandeza sem objetivos, valores e compromissos que sejam compartilhados em conjunto pelos membros da organização interna”. Em outro relato, Senge (1990, p. 190), afirma que “um objetivo compartilhado, ou comum, não é uma idéia, mas uma força inculcada no coração das pessoas, uma força de poder impressionante”. Os objetivos comuns são construídos em parte devido à importância do auto conhecimento. Já para Bitencourt e Gonçalo (1999), “a criação desse objetivo é fundamental para as organizações de aprendizagem tendo em vista proporcionar o foco e a energia para o aprendizado”.

Fleury e Fleury (1995, p.21) acreditam que “quando um objetivo é percebido como concreto e legítimo, as pessoas dedicam-se a aprender não como uma obrigação, mas por vontade própria, construindo visões partilhadas”. O objetivo aqui tratado e compartilhado entre os que fazem parte de uma organização somente serão autênticos, genuínos, lídimos, quando forem devidamente claros e houver comprometimento das pessoas.

2.4.5 Aprendizagem em equipe

Senge (1990, p.19), relata que “o fato é que a organização só terá capacidade de aprender se os grupos forem capazes de aprender”. Na mesma linha de pensamento, Bitencourt e Gonçalo (1999, p. 2), relatam que a aprendizagem em equipe “representa a união de pessoas em torno de um objetivo comum. A questão do grupo é fundamental para as organizações de aprendizagem”.

Desta forma, Senge (1990, p. 213) ressalta que:

aprendizado em grupo é o processo de alinhamento e desenvolvimento da capacidade de um grupo criar resultados que seus membros realmente desejam. Ele se desenvolve a partir da criação de um objetivo comum e também do domínio pessoal, pois equipes talentosas são formadas por indivíduos talentosos.

Há, de certa forma, um desenvolvimento individual quando o grupo ou a equipe está aprendendo.

Neste enfoque, Bitencourt e Gonçalo (1999, p. 2) enfatizam que:

a questão do feedback é fundamental tendo em vista ser a base da mudança dos modelos mentais. A percepção que as pessoas possuem de si mesmas não é necessariamente a que as pessoas que convivem com elas imaginam. Portanto o feedback é uma forma de conhecer melhor a si mesmo (domínio pessoal) a partir da contribuição e da convivência com outras pessoas.

A preparação do cidadão, do membro da organização, tem uma contribuição direta do feedback recebido, desde que seja dado de forma a não causar um choque em quem o for receber, ou seja, deve ser dado na hora certa e de forma flexível, pois ao contrário não contribuirá para o crescimento do indivíduo.

O aprendizado em grupo, em equipe, é responsável para que seus membros reconheçam o que é prejudicial ou não ao grupo e ao próprio indivíduo, o que trará benefícios ou não, e desta forma traga benefícios tanto da ordem individual quanto da ordem organizacional. Do mesmo modo o grupo vê o conjunto muito mais amplo, o que proporciona aos membros deste grupo, desenvolvimento, conhecimento, e principalmente o crescimento, pois suas habilidades, quando em conjunto tornam-se maiores que quando individualmente.

2.4.6 Níveis de domínio das cinco disciplinas

Em termos práticos, apenas conhecer a idéia da organização que aprende e das suas cinco disciplinas não basta. É preciso aplicar esta idéia e portanto, dominá-las.

Para que ocorra este domínio, Senge(2002) explicou que cada uma das disciplinas descritas possui três situações distintas, que podem ser a adoção de novas práticas, a compreensão dos princípios que regem aquelas práticas e essências, ou seja, seria o que os indivíduos ou grupos sentem enquanto caminham no domínio das disciplinas.

Tal domínio não se dá de uma hora para outra, Senge (2002) identifica que acontece em três diferentes etapas, sendo elas a etapa cognitiva, etapa novas regras e etapa valores e pressupostos operantes.

Cada etapa apresenta seu contexto. Na etapa cognitiva, o principal objetivo é que a organização demonstre, baseada em seus conhecimentos acumulados, de que forma são expostas suas políticas e idéias. Na etapa novas regras, o mais importante é a aprendizagem sobre a melhor forma de separar os problemas administrativos, determinar a identidade das variáveis fundamentais, estabelecer relações de causa e efeito na busca de novas soluções, objetivos, necessidade e formas distintas de aperfeiçoar uma determinada ação necessária. E nos valores e pressupostos, o objetivo é conhecer e fazer surgir novas formas para que o ser humano interaja entre os padrões já conhecidos e tidos como aceitáveis, como novas formas de comunicação entre grupos e de conhecimento.

No quadro 1, mostram-se alguns aspectos que caracterizam o nível de domínio de cada uma das cinco disciplinas da organização que aprende.

Níveis de domínio	Domínio Pessoal	Modelos Mentais	Visão Compartilhada	Aprendizagem Equipe	Visão Sistêmica
Práticas	Esclarecer a visão pessoal, manter a tensão criativa focalizando resultados, ver a realidade atual e fazer escolhas.	Distinguir dados da abstração baseada em dados, testar pressupostos, articular o que não dizemos (coluna da esquerda).	Processo de visualização, compartilhar visões pessoais, ouvir os outros, respeitar a liberdade de escolha, reconhecer a realidade atual.	Suspender os pressupostos, agir como colegas, revelar as defensivas, praticar.	Arquétipos de sistema e simulações
Princípios	Visão Pessoal, tensão criativa, tensão emocional, subconsciente.	Teoria esposada, teoria em uso, escada de inferência, equilibrar indagação e argumentação.	Visão compartilhada como “holograma”, comprometimento versus aceitação.	Diálogos, discussão e rotinas defensivas.	Estrutura influencia o comportamento, resistência à política, e alavancagem.

Essência	Ser, conectividade e interconectividade.	Amor pela verdade, abertura.	Propósito comum, parceria.	Inteligência coletiva, alinhamento.	Holismo Interconectividade.
----------	--	------------------------------	----------------------------	-------------------------------------	-----------------------------

Quadro 1 – Sinais característicos do nível de domínio de cada disciplina da organização que aprende.

FONTE – Adaptada do autor Senge (2002).

O quadro 1 demonstra que cada uma das cinco disciplinas de aprendizagem pode ser pensada em três níveis distintos: as práticas, princípios e essências. É de suma importância entender que o domínio destas disciplinas solicita espaço no nível da compreensão dos princípios e na adoção das práticas. Novas compreensões e novos comportamentos são geralmente envolvidos pela aprendizagem.

Senge (2002) explica que as disciplinas só progridem e melhoram de forma conjunta, pois é muito mais fácil que novas ferramentas integrem-se umas às outras do que fazer com que sejam aplicadas separadamente. Desta forma o pensamento sistêmico é a quinta disciplina, a que completa as outras, incorporando-se em teoria e prática, desenvolvendo cada uma das outras.

A aprendizagem é responsável direta pela forma como o aprender vai se renovando, se completando, se aperfeiçoando, fazendo com que o mundo seja percebido diariamente de forma diferente, e isto é o coração de uma organização que aprende.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Será exposta a descrição do método que foi utilizado no trabalho, assim como o tratamento e análise dos dados, de acordo com a abordagem adotada para esta pesquisa para se chegar ao conhecimento do problema e dos objetivos expostos.

Trata-se de uma pesquisa descritiva e de abordagem qualitativa.

Segundo Gil (2002, p. 17), pode-se definir pesquisa como:

procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos. A pesquisa é requerida quando não se dispõe de informação suficiente para responder ao problema, ou então quando a informação disponível se encontra em tal estado de desordem, que não possa ser adequadamente relacionada ao problema.

A pesquisa é desenvolvida mediante concurso dos conhecimentos disponíveis e a utilização cuidadosas de métodos, técnicas e outros procedimentos científicos, Na realidade, a pesquisa desenvolve-se ao longo de um processo que envolve inúmeras fases, desde a adequada formulação do problema até a satisfatória apresentação dos resultados (GIL, 2002). As razões que determinam a realização de uma pesquisa podem ser classificadas em dois grupos: razões de ordem intelectual e razões de ordem prática. As primeiras decorrem do desejo de conhecer pela própria satisfação do conhecer. As últimas decorrem do desejo de conhecer com vistas a fazer algo de maneira mais eficiente ou eficaz (GIL, 2002).

De acordo com Gil (2002, p. 42):

as pesquisas descritivas tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis. São inúmeros os estudos que podem ser classificados sob este título e uma das características mais significativas estão na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática.

Entre as pesquisas descritivas, salientam-se aquelas que têm por objetivo estudar as características de um grupo: sua distribuição por idade, sexo, procedência, nível de escolaridade, estado de saúde física e mental etc. São incluídas neste grupo as pesquisas que tem por objetivo levantar opiniões, atitudes e crenças de uma população (GIL, 2002).

O estudo de caso é uma modalidade de pesquisa amplamente utilizada nas ciências biomédicas e sociais. Consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de

maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos já considerados (GIL, 2002). Segundo Chizzotti (1995), estudo de caso “é a pesquisa para coleta e registro de dados de um ou vários casos, para organizar um relatório ordenado e crítico ou avaliar analiticamente a experiência com o objetivo de tomar decisões e propor ação transformadora.”.

O estudo de caso é uma estratégia de pesquisa por abranger todas as lógicas de um planejamento, que é a coleta de dados, análise dos mesmos e a abordagem específica (GIL, 2002). Os propósitos do estudo de caso não são os de propor o conhecimento preciso das características de uma população, mas sim o de apresentar uma visão global do problema ou de identificar possíveis fatores que o influenciam ou são por eles influenciados (GIL, 2002).

Podemos definir e dividir os instrumentos usuais para a coleta de dados nos levantamentos em três, sendo eles técnicas de interrogação: questionário, a entrevista e o formulário. Por entrevista entende-se a técnica de coleta de dados e informações sobre um determinado assunto, sendo realizados juntamente aos sujeitos pesquisados (SEVERINO, 2007).

“Trata-se, portanto, de uma interação entre pesquisador e pesquisado. Muito utilizada nas pesquisas da área de Ciências Humanas. O pesquisador visa aprender o que os sujeitos pensam, sabem, representam, fazem a argumentam” (Severino, 2007, pg. 124).

Qualquer que seja o instrumento utilizado, convém lembrar que as técnicas de interrogação possibilitam a obtenção de dados a partir do ponto de vista dos pesquisados.

No que tange a técnica e instrumento de coleta de dados foi utilizada entrevista não-diretiva com funcionários de todos os cargos e níveis hierárquicos da agência do banco modelo, sendo, um gerente, quatro escriturários e dois caixas executivos, almejando atingir informações referentes aos objetivos do trabalho. “Por meio delas, colhem-se informações dos sujeitos a partir do discurso livre” (Severino, 2007, p.125).

Embora todos os procedimentos só se efetivem após a coleta de dados, convém, por razões de ordem técnica ou econômica, que a análise seja minuciosamente planejada antes de serem coletados os dados. Desta maneira, o pesquisador pode evitar trabalhos desnecessários, como, por exemplo, elaborar tabelas que não serão utilizadas, ou, então, refazer outras tabelas em virtude da não inclusão de dados importantes (GIL, 2002).

Entre os vários itens de natureza metodológica, o que apresenta maior carência de sistematização é o referente à análise e interpretação dos dados. Como o estudo de caso vale-

se de procedimentos de coleta de dados dos mais variados, o processo de análise de interpretação pode, naturalmente, envolver diferentes modelos de análise (GIL, 2002).

Segundo Gil (2002), um dos maiores problemas na interpretação de dados no estudo de caso deve-se à falsa sensação de certeza que o próprio pesquisador pode ter sobre suas conclusões.

Para compreensão dos dados foi utilizada a análise por categorias, conforme demonstrado no quadro 2, descrito à pagina 31 do presente trabalho, onde para cada variável, sejam elas domínio pessoal, modelos mentais, visão compartilhada, aprendizagem em equipe e pensamento sistêmico, foram sugeridas três categorias de acordo com seu conteúdo específico, e a partir daí obtido as conclusões.

Em um de seus trabalhos, Moraes (1999), destaca:

os valores e a linguagem natural do entrevistado e do pesquisador, bem como a linguagem cultural e os seus significados, exercem uma influência sobre os dados da qual o pesquisador não pode fugir. De certo modo a análise de conteúdo, é uma interpretação pessoal por parte do pesquisador com relação à percepção que tem dos dados. Não é possível uma leitura neutra. Toda leitura se constitui numa interpretação.

RESULTADOS

O presente capítulo apresenta os resultados dos estudos, com base nos dados empíricos, oriundos da investigação realizada e das variáveis levadas em consideração, para responder ao problema de pesquisa proposto e o atingimento dos objetivos deste trabalho. A opção foi por apresentar os dados juntamente com suas respectivas análises, após cada apresentação dos assuntos (categorias) realiza-se a análise dos aspectos identificados na presente pesquisa.

Conforme abordado na base teórica deste trabalho de conclusão, foi analisado junto à empresa Banco Modelo as variáveis Domínio Pessoal, Modelos Mentais, Visão Compartilhada, Aprendizagem em Equipe, Pensamento Sistêmico, onde se utilizou a entrevista, contendo três questões para cada variável, totalizando quinze questões, que foram realizadas com um gerente da empresa, quatro escriturários e dois caixas executivos. Cada um teve a liberdade de esclarecer seu ponto de vista. A seguir será apresentado o resultado obtido com cada variável na entrevista.

4.1 Variável Domínio Pessoal

Com as práticas identificadas no processo de entrevistas e observações realizadas no Banco Modelo, quando questionada a melhoria nas atividades desempenhadas identificou-se que tal processo ocorre por meio de consultas às instruções internas, também ocorre com as trocas de informações e experiências, e através de cursos preparatórios, presenciais e auto-instrucionais.

Uma característica do comportamento das pessoas na empresa Banco Modelo é um estado de busca constante do autoconhecimento, as pessoas costumam desafiar-se em função de seus objetivos, procurando concentrar-se em ver a realidade de forma clara e objetiva. De certa forma as pessoas sentem-se constantemente estimuladas a criarem o seu próprio resultado que acaba se estendendo também para toda a organização. Abaixo podemos observar a resposta de um dos entrevistados.

Eu pratico a melhoria nas atividades desempenhadas buscando sempre simplificá-las e agilizá-las, ou seja, testando novos métodos de realizá-los como também trocando idéias com colegas. (Caixa executivo 2).

Em uma de suas observações, Senge (2010, pg. 179), destacou:

Domínio Pessoal é a expressão que meus colegas e eu usamos para a disciplina do crescimento e aprendizado pessoais. As pessoas com alto nível de domínio pessoal estão expandindo continuamente sua capacidade de criar na vida resultados que realmente procuram.

Com relação à capacidade de criar os resultados desejados obtive respostas unânimes, em que consideram a capacidade criativa e dentro dos parâmetros de normalidade. Nas empresas torna-se necessário a expansão das qualidades individuais, para que melhores resultados sejam atingidos, e que desta forma o ambiente interno instigue, incite os colaboradores ou funcionários cheguem até onde querem ou achem necessário, sem o medo de errar, pois só assim aprenderão a aproximar a realidade da visão pessoal.

É evidente que considero que minha capacidade criativa esteja aquém do que por mim é esperado, pois inúmeros dos resultados pleiteados dependem de um conjugado de situações. (Gerente 1)

Na organização, todos aqueles que contribuem para seu crescimento se defrontam todos os dias com problemas nos mais diferentes setores. E constatou-se que esses problemas são enfrentados de forma natural e que são convertidos em oportunidades para o bom desempenho das tarefas diárias.

Problemas... Infelizmente apresentam-se rotineiramente em nosso dia-a-dia, mas devemos enfrentá-lo tendo a capacidade de convertê-los em oportunidade. (Gerente 1).

Há aqueles que se tornam diferenciados nas suas atividades, demonstrando idéias originais, além que outras qualidades superiores as de seus colegas, e dentre essas qualidades podemos citar fatores de motivação, trações diferenciados de personalidade, destacando-se o entusiasmo, autoconfiança, coragem e perseverança com mais freqüência.

4.2 Variável Modelos Mentais

No que tange ao reconhecimento em relação ao seu salário e o desempenho no trabalho, sentem-se pouco reconhecidos, pois com o esforço e dedicação em que desempenham as suas tarefas, são merecedor de uma melhor remuneração, conforme afirmação abaixo.

Não há um reconhecimento merecido na relação salário e desempenho do trabalho, tendo em vista a responsabilidade adquirida, uma vez que trabalho em uma instituição bancária, onde a responsabilidade, a confiança, a honestidade e o sigilo, entre outros, são de uma importância relevante. É claro que todo cidadão, independente do seu trabalho, deve ser responsável, confiável, honesto e discreto, é um dever de cada uma, mas especificamente, no trabalho que desempenho estes predicados deveriam ser melhores recompensados. (Caixa Executivo 1).

Em uma de suas observações, Senge (2010, pg. 220), destacou:

Os modelos mentais podem ser generalizações simples, como não se pode confiar nas pessoas...Se temos a crença de que não se pode confiar nas pessoas, agimos de forma diferente do que agiríamos se acreditássemos que as pessoas são dignas de confiança.

Quanto à capacidade de tomar decisões seguras no trabalho houve controvérsia, pois alguns consideram que sua capacidade esteja boa devido às experiências adquiridas, outros se sentem seguros ao pedir opinião de colegas ao tomar uma decisão para que não ocorram erros. Conforme especificado nas afirmações abaixo.

Penso que é boa, porque se detém sobre as normas e instruções em primeiro lugar. Em segundo, sobre a experiência adquirida até o momento. (Escriturário 3).

Nunca fui uma pessoa de tomar decisões sozinho, principalmente no trabalho, sempre ao tomá-las consulto colegas ou superiores, para desta forma firmar um maior grau de segurança nestas decisões, pois duas cabeças sempre pensam melhor que uma. (Caixa Executivo 2).

A valorização de idéias é um importante fator que motiva um funcionário. Na organização há pouca valorização de idéias e poucas são praticadas.

Fica claro que a política aplicada pela empresa, a forma de trabalho, os incentivos recebidos, o sistema organizacional e outros tantos processos utilizados pelas organizações não causam efeitos idênticos nos funcionários ou colaboradores no que diz respeito à motivação, e isso pode ser visto pelas diferenças motivacionais entre o grupo de trabalho.

Essas diferenças ou formas de motivação podem ser alteradas entre outros fatores, pela experiência e pela idade do indivíduo, pelo ambiente de trabalho, pelo grupo.

4.3 Variável Visão Compartilhada

Com relação ao trabalhar de maneira em que a equipe se sente encorajada a compartilhar suas próprias visões, foi questionado que a uma interação e troca de idéias para um melhor desenvolvimento do trabalho, conforme apresentado abaixo.

Sim, o mais importante na equipe é o compartilhamento de informações. Isto faz o trabalho fluir e evita retrabalho. (Escriturário 3).

Para Senge (2002) “são conversas especiais que ‘começam a ter vida própria’, e nos levam em direções que jamais poderíamos ter imaginado ou planejado com antecedência”. É através do diálogo que as pessoas se ajudam mutuamente, possibilitando a conscientização dos indivíduos sobre as incoerências que provocam a falta de harmonia coletiva.

Na questão em que foi perguntado se a organização valoriza a opinião do grupo no contexto do trabalho de cada um, é questionado que tem valorização, mas dentro do possível, para isso às decisões mais relevantes são analisadas via comitês, assim como citado abaixo:

Como já disse anteriormente, essa troca de sugestões e opiniões entre colegas ou membros de determinado setor, fazem com que a capacidade de criar soluções e a interação aconteça, sempre respeitando as individualidades, pois sem o respeito às individualidades não há soluções nem interação. (Caixa Executivo 2).

Construir uma visão compartilhada é ter uma imagem do futuro que se busca criar, de modo a estimular o compromisso e o envolvimento. Muitos líderes têm objetivos pessoais que

nunca chegam a ser partilhadas pela organização como um todo. Esta funciona muito mais devido ao carisma do líder ou às crises que unem a todos temporariamente.

A visão compartilhada é essencial para a organização que aprende, pois fornece o foco e a energia para a aprendizagem.

Embora a aprendizagem adaptativa seja possível sem uma visão, a aprendizagem generativa só ocorre quando as pessoas estão lutando para alcançar um objetivo de profunda importância para elas. Na verdade, a idéia da aprendizagem generativa – ‘expandir sua habilidade para criar’ – será aparentemente abstrata e sem significado até as pessoas se sentirem entusiasmadas em relação a uma visão que realmente desejem realizar. (SENGE, 2002).

Em relação à capacidade de criar soluções e de interagir em equipe, as respostas estão condizentes, existe boa interação entre o grupo, mas falta criatividade para expor as idéias e de se interagir entre si e apontar as soluções necessárias. Conforme o que é dito abaixo.

Têm-se uma boa interação, mas necessita-se de maior criatividade quanto as soluções implementadas. (Gerente 1).

O que se mostrou interessante no processo foi a forma de interação, pois muitas posturas, posições, tanto negativas quanto positivas, são tomadas quando os indivíduos se apresentam em grupo e não quando se encontram sozinhos, fato este que se torna de suma importância, pois se evidencia assim que o sucesso de uma organização está diretamente ligado, e é diretamente influenciado pelo comportamento do indivíduo quando em grupo ou equipe

4.4 Variável Aprendizagem em Equipe

No processo de troca de informações entre colegas, no sentido de que ocorra a aprendizagem em equipe, teve muitas controvérsias, ocorre através de comunicação interna, reuniões e cursos, através das tarefas executadas no dia-a-dia, aparece de forma positiva para que possa ocorrer interação entre o grupo, como podemos observar abaixo.

As informações entre colegas, no sentido de que ocorra a aprendizagem em equipe, aparece de forma positiva, uma vez que todos procuram instruir ou ensinar o outro no caso de dúvidas, pois sempre haverá aquele mais experiente em determinado assunto. Particularmente, não participei de nenhum caso onde algum colega deixou de prestar esclarecimento a outro por vontade própria, o que pode haver e que determinado momento o colega esteja em meio a um atendimento ou na resolução de um problema urgente e se detenha a informar a dúvida posteriormente. (Caixa executivo 2).

Há repasse de informação conforme a demanda, pois é impossível repassarmos todas as situações particulares e as suas soluções aos colegas. Quando acontece alguma interação, esta pode ser por reunião formal ou conversas entre os membros da equipe (Rádio Corredor). (Escriturário 4).

Devemos compreender a influência que o grupo exerce, uma vez que leva seus membros a compartilhar comportamentos, crenças, valores e atitudes.

Essa cultura do grupo é refletida em cada membro dele, fazendo com que idéias novas sejam ou não aceitas, que os membros deste grupo sejam solidários ou agressivos, que demonstrem capacidade de compreensão ou preconceitos e radicalismos, disposição para aprender ou desmotivação e acomodação.

Com relação ao processo de avaliação do trabalho na organização, ambos responderam que a organização possui um sistema interno, onde os membros se avaliam, bem como os superiores. Também ocorre através do alcance dos resultados e metas e tem reconhecimento dos esforços.

O processo de avaliação do trabalho em minha organização é realizado através da “GDP” – Gestão de Desempenho Profissional, onde colegas e superiores realizam a avaliação de seus pares e individualmente. (Caixa Executivo 2).

Quanto ao comprometimento mútuo e a capacidade de cada um se expor no grupo, acontece de forma individual dentro de suas possibilidades.

4.5 Variável Pensamento Sistêmico

Nesta variável foi questionado, quais as oportunidades que a organização propicia no sentido de que suas idéias possam ser implementadas para melhoria dos resultados do trabalho, os entrevistados questionam que a liberdade para expressar idéias, através de comunicação, também ocorre nas reuniões com a gerencia. Mas houve controvérsias de que não há claramente na organização essas oportunidades para expor as idéias e serem colocadas em prática. Como podemos ver abaixo.

Não vejo de forma muito clara essas oportunidades, uma vez que, como já disse, geralmente cabeças pensantes determinam o trabalho, sendo elas de um escalão em primeiro grau ou de um escalão superior, sendo que este último uma diretoria como exemplo. (Caixa Executivo 2).

O modo de funcionamento das organizações é fortemente condicionado pela forma como as pessoas pensam e interagem. Suas políticas e práticas só são modificadas quando ocorrem mudanças na forma de pensar. Pode-se considerar, ainda, que todas as pessoas são aprendizes. A partir dessas constatações, Senge (2002) propõe o desenvolvimento da organização que aprende, esclarecendo que o sucesso aparecerá nas empresas que cultivarem, que inserirem, em seus funcionários e colaboradores o comprometimento e a capacidade de aprender em todos os níveis da organização.

A capacidade de inovação na organização na opinião do grupo ocorre num processo muito lento e burocrático, pois os processos são normativos. É possível inovar em estratégias de vendas e ofertas, mas é difícil na execução.

Para construir uma organização que aprende, é necessário promover uma mudança no papel dos líderes, pois “nossa tradicional visão dos líderes – como pessoas especiais que fixam a direção, tomam as decisões fundamentais e energizam as tropas – está profundamente enraizada em uma visão de mundo individualista e não sistêmica”. Senge (2002).

Na questão da percepção de oportunidades de crescimento e a realização pessoal na organização às respostas foram coerentes, onde depende da vontade própria e da força de vontade de cada um, para ter o reconhecimento necessário.

O profissionalismo faz com que as pessoas se destaquem em seu ambiente de trabalho, porém, a sua capacidade de relacionamento com os colegas e a capacidade de ajudá-los são essenciais, o que as faz obter o consenso no grupo. Também a diplomacia e o jogo de cintura são necessários para a sobrevivência na organização, já que só saber realizar bem seu trabalho não é o suficiente.

Há uma busca incessante por parte das organizações no que trata da busca de profissionais com boa educação familiar e com uma capacidade diferenciada na resolução de problemas, onde a ética torna-se cada vez mais necessário e imprescindível, não só em discursos ou normas escritas, mas em exemplos práticos diários, já que o valor conduta pessoal está se tornando tão importante quanto desempenho profissional.

As disciplinas apresentam características semelhantes, se misturando e se confundindo entre si. Como afirma Senge (2002) “existe uma sensibilidade comum unindo as disciplinas – a sensibilidade de sermos aprendizes em um mundo intrinsecamente interdependente”.

Essa idéia de compartilhar e aprender parece estar sendo cada vez mais compreendido pelas organizações, principalmente pelo Banco Modelo.

Os principais fatores gerenciais relacionados ao compartilhamento de conhecimentos e/ou experiências foram o direcionamento para o trabalho em equipe, o estímulo e a valorização da participação, bem como o estabelecimento de uma genuína abertura entre as partes.

Observa-se que Senge (2002) considera suas disciplinas interligando-as à três diferentes capacidades centrais de aprendizado, ou seja, a capacidade de aspiração, que representa o conhecimento que o indivíduo tem de suas potencialidades e fragilidades e, o quanto é capaz de compartilhar seus objetivos, sua visão com aqueles com quem convive; a conversa de reflexão, que é a capacidade do indivíduo em reavaliar seus paradigmas, seus esquemas preconcebidos, individualmente e em equipe, o que a partir da interação deve provocar o crescimento e a aprendizagem, e a compreensão da complexidade, que parte do entendimento das coisas e do mundo à partir do pensamento sistêmico.

De acordo com Senge (2002) “o pensamento sistêmico é mais desafiador e, ao mesmo tempo, mais promissor do que os mecanismos usuais de lidar com os problemas”. Ele propõe uma mudança de mentalidade, um despertar, no qual o conceito de aprendizagem assume um significado mais profundo, que envolve uma alteração no movimento das nossas mentes.

A seguir será apresentado um comparativo com o resultado da pesquisa, para um melhor entendimento do estudo, onde são apresentadas as variáveis subdivididas em categorias, de acordo com a teoria apresentada anteriormente, e os resultados obtidos.

Variáveis	Categorias Analisadas	Resultados Obtidos
Domínio Pessoal	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Busca de melhoria nas atividades desempenhadas; ➤ Responsabilidade pelo trabalho; ➤ Consciência dos defeitos e qualidades; 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Em relação a melhoria nas atividades desempenhadas, constatou-se que os entrevistados estão sempre em busca de novos conhecimentos. ➤ São responsáveis e procuram sempre estar atualizados para as tarefas. ➤ Em relação aos defeitos e qualidades analisou que estão cientes de seus defeitos e devem ser encarados e convertidos em oportunidade.
Modelos Mentais	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Reconhecimento do salário e do trabalho; ➤ Decisões seguras; ➤ Compreensão e valorização de idéias; 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Em relação ao reconhecimento do salário e trabalho, ocorre um fator de desmotivação no trabalho, declaram que são merecedores de melhor remuneração. ➤ As decisões seguras ocorrem na organização, tanto individualmente, como com a ajuda de um colega. ➤ Não há claramente valorização de idéias na organização.
Visão Compartilhada	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Integração a visão do grupo; ➤ Opinião do grupo; ➤ Tomada de decisão em equipe; 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ocorre interação entre o grupo e também ocorre troca de idéias, para melhor desenvolvimento do trabalho; ➤ São aceitas as opiniões, mas dependem de aprovações, por isso não são muito postas em prática. ➤ A equipe trabalha unida, só falta criatividade para expor as idéias, e apontar as soluções necessárias
Aprendizagem em Equipe	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Diálogo com colegas; ➤ Produção do trabalho; ➤ Envolvimento em outras áreas; 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Aparece de forma positiva, ocorrendo assim a interação entre o grupo; ➤ Na organização ocorre avaliação entre os membros e seus superiores, bem como o reconhecimento dos esforços; ➤ O comprometimento mútuo acontece de forma individual, e dentro da possibilidade de cada um dos membros.
Pensamento Sistêmico	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Criação de novas idéias; ➤ Estímulo na criatividade e inovação; ➤ Visão da organização; 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Têm liberdade de expressão, pela comunicação interna e pelas reuniões. ➤ O processo de capacidade de inovação na organização acontece lentamente, não a muito estímulo. ➤ Cada membro da organização tem oportunidade, mas vai depender do esforço e da vontade própria de cada um para receber o reconhecimento necessário.

Quadro 2 – Análise dos Resultados

FONTE – Adaptada do autor Senge (2002)

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve início por fazer um resgate teórico sobre o tema, num segundo momento se apresentou os dados coletados na pesquisa, em um terceiro realizaram-se as conclusões sobre estes mesmos dados, em um quarto lugar falou-se das limitações deste estudo e por último as recomendações para a empresa em função dos resultados obtidos.

O caminho trilhado pelo presente trabalho permitiu reflexões sobre a Aprendizagem Organizacional segundo as cinco disciplinas de Peter Senge (2002), particularmente na empresa Banco Modelo. Analisando condições que dão sentido ao trabalho, as políticas e ações organizacionais a partir das cinco disciplinas de Peter Senge, bem como a dinâmica de aprendizagem, foi possível realizar algumas considerações finais.

A aprendizagem organizacional é vista com uma nova tendência mundial, aparentemente em amplo desenvolvimento. Os modelos que enfatizam a aprendizagem valorizam significativamente a contemporânea acumulação de conhecimentos, visando a competitividade e o pró-ativo papel do gerenciamento no estímulo à aprendizagem.

A referência ao aprendizado individual demonstra problemas na aprendizagem e que a tarefa de desaprender se constitui numa grande dificuldade ao aprendizado de alto nível.

As pessoas em toda organização se moveriam naturalmente para ajudar uns aos outros a se tornarem mais capazes se uma organização pudesse trabalhar não somente no nível das equipes, mas através de suas fronteiras internas. Os indivíduos desenvolveriam continuamente seu conhecimento coletivo na organização em vez de receber e implementar passivamente as informações de outras pessoas.

No que se refere ao processo de aprendizagem, a organização não apresenta um ambiente que estimule a geração e a disseminação do conhecimento. Os empregados não se sentem envolvidos com os objetivos estratégicos da empresa, muitas vezes os desconhecem, há pouca autonomia para a realização do trabalho e pouco estímulo ao trabalho em equipe. O processo de comunicação também se revela carente de melhorias. A análise da estrutura organizacional demonstra demandar substantivas mudanças para que se possa viabilizar um processo de aprendizado e inovação.

Pelas entrevistas realizadas a empresa Banco Modelo demonstra preocupação crescente com a aprendizagem, decorrente da necessidade de se adaptar e entender o mercado, que se modifica e se torna cada vez mais exigente.

O presente trabalho possibilitou constatar que os sujeitos da pesquisa, em cada uma das cinco disciplinas de Senge (2002), aprendem de formas diferentes, as quais se caracterizam pela natureza complexa e dinâmica da aprendizagem, no caso do contexto organizacional.

Ao final deste trabalho é possível concluir que há evidências de que em cada nível da empresa, ocorre a aprendizagem organizacional no ambiente de trabalho, onde engloba não só as questões técnicas, mas, também, aspectos sociais e comportamentais e envolve as competências humanas, como conjuntos de conhecimentos, habilidades e atitudes. No desenvolvimento das habilidades implica conhecer técnicas, ter capacidade como fazer as coisas, enquanto as atitudes envolvem o comportamento a motivação, o querer fazer. É possível a percepção do diálogo na organização, a capacidade dos elementos do grupo em apresentar suas idéias, inclusive dedicando-se e aprendendo por vontade própria, e não por obrigação.

Quanto aos objetivos propostos para este estudo, salienta-se que todos foram atingidos conforme as seguintes afirmações: o objetivo principal deste estudo buscou os fatores que contribuem para a aprendizagem organizacional, no Banco Modelo. Afirma-se que tal proposição foi atingida, pois na descrição dos resultados ficaram evidentes todas as etapas que compõe a Aprendizagem Organizacional no Banco Modelo.

No que tange aos objetivos específicos, a análise e descrição das variáveis como: identificar as situações de aprendizagem organizacional, identificar fatores que contribuem para a aprendizagem organizacional, apontar barreiras no processo de aprendizagem organizacional e propor alternativas para que o processo de aprendizagem torne-se mais eficiente, foram plenamente respondidos, conforme análise das entrevistas respondidas que se encontra no capítulo 4 deste estudo.

Em função do conhecimento adquirido através do referencial teórico e dos dados coletados com a pesquisa, são realizadas algumas sugestões para que a empresa busque uma maximização de sua gestão do conhecimento:

- A empresa deve contratar mais funcionários para adequar a demanda de trabalho e assim disponibilizar um melhor tempo para que ocorra internamente o aprendizado;
- Sendo a prática um dos fatores que capacita pessoas, os treinamentos internos devem ser valorizados, ou seja, deveriam ser formados grupos de trabalho, específicos em determinado produto da empresa, para que essa aprendizagem acontecesse de uma forma mais natural e espontânea;

- Os normativos internos, que são atualizados diariamente, devem ser direcionados de acordo com a atividade desenvolvida.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANTONELLO, Claudia S.; GODOY, Arilda S. **A Encruzilhada Organizacional: uma Visão Multiparagmática.** Disponível em: http://www.anpad.org.br/periodicos/arq_pdf/a_1034.pdf. Acesso em: 02 jan. 2011.

BALCEIRO, Raquel B.; BALCEIRO, Letícia B. **A aprendizagem organizacional e a inovação.** Disponível em: ftp://ftp.unilins.edu.br/cursos/Recursos_Humanos/Aula-040409_Prof_Leonidas/Artigo_Caso_Pfizer.pdf. Acesso em: 23 mai. 2011.

BITENCOURT, Claudia; GONÇALO, Claudio. **O Desenvolvimento do Auto-Conhecimento Como Estrutura Básica Para a Aprendizagem Organizacional.** Disponível em <http://www.serprofessoruniversitário.pro.br/ler.php?modulo=2&texto=31>. Acesso em: 09 jan. 2011.

BOHLANDER, George; SNELL, Scott; SHERMANN, Arthur. **Administração de Recursos Humanos.** São Paulo: Editora Pioneira Thomson Learning, 2005. -ISBN: 8522103178

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais.** São Paulo: Cortez, 1995

GIL, Antonio C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

EASTERBY-SMITH, M.; ARAÚJO, L. **Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem.** São Paulo: Atlas, 2001.

FLEURY, Afonso, FLEURY, Maria Tereza Leme. **Aprendizagem e Inovação Organizacional,** 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1997

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza. **Aprendizagem e Inovação Organizacional.** São Paulo, Atlas, 1995

MASCARENHAS, André O. **Gestão estratégica de Pessoas.** São Paulo: Editora Cengage Learning. 1ª ed. 2008. -ISBN: 8522104980

MORAES, Roque. **Análise de conteúdo.** Disponível em: http://cliente.argo.com.br/~mgos/analise_de_conteudo_moraes.html#_ftn1. Acesso em: 29 mai. 2011.

SENGE, Peter M. **A Quinta Disciplina.** São Paulo: Nova Cultural, 1990

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina: Arte e prática da organização que aprende.** São Paulo: Best Seller. 10ª ed., 2002.

SENGE, Peter M. **A Quinta Disciplina: Arte de Prática da Organização que Aprende.** São Paulo. Best Seller. 26ª ed. 2010.

STARKEY, Ken, **Como as organizações aprendem,** São Paulo: Futura, 1997

SEVERINO, Antonio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico.** 23ª ed. São Paulo: Cortez, 2007.

Anexo A - Roteiro de entrevista junto ao Banco Modelo

Variáveis	Perguntas
Domínio Pessoal	a) De que maneira você pratica a melhoria nas atividades desempenhadas? b) Como considera que esteja a sua capacidade de criar os resultados que deseja, em sua vida, em sua empresa? c) Diante de um problema, como você encara a realidade atual?
Modelos Mentais	a) Como você vê o reconhecimento em relação ao seu salário e o seu desempenho no trabalho no que tange a sua organização? b) Como percebe a sua capacidade de tomar decisões seguras em seu trabalho? c) Como se dá o processo de valorização de idéias e sugestões na organização?
Visão Compartilhada	a) Você procura trabalhar de maneira que sua equipe se sinta encorajada a compartilhar suas próprias visões? b) Como a organização valoriza a opinião do grupo no contexto de seu trabalho? c) No trabalho em equipe, como está a capacidade de criar soluções, e de interagir respeitando as individualidades?
Aprendizagem em Equipe	a) Como ocorre o processo de troca de informações entre colegas, no sentido de que ocorra a aprendizagem em equipe? b) Como ocorre o processo de avaliação do trabalho em sua organização? c) Como acontece o comprometimento mútuo e a capacidade de cada um se expor no grupo?
Pensamento Sistêmico	a) Quais as oportunidades que a organização propicia no sentido de que suas idéias possam ser implementadas para melhoria dos resultados do trabalho? b) Como você percebe a capacidade de inovação na organização? c) Como você percebe a organização as oportunidades de crescimento e a realização pessoal?

Anexo B - Agrupamento das categorias de análises

Agrupamento das Categorias de análises – 07 Entrevistados – Empresa Banco Modelo.

Neste quadro estão contidas as variáveis agrupadas por categorias, sendo os dados coletados nas entrevistas entre 1 gerente, 4 escriturários e 2 caixas executivos, que serviram para a coleta dos dados empíricos.

DOMÍNIO PESSOAL – GERENTE 1

- a) Buscando o aperfeiçoamento de meus conhecimentos, mantendo-me atualizado diante das alterações em nossas instruções internas.
- b) É evidente que considero que minha capacidade criativa esteja aquém do que por mim é esperado, pois inúmeros dos resultados pleiteados dependem de um conjugado de situações.
- c) Problemas... Infelizmente apresentam-se rotineiramente em nosso dia-a-dia, mas devemos enfrentá-lo tendo capacidade de convertê-los em oportunidades.

DOMÍNIO PESSOAL – ESCRITURARIO 1

- a) Pratico melhorias nas atividades desempenhadas, através de atualizações com cursos para aprimorar as atividades, com troca de experiência entre colegas e com análise nas instruções para realização do trabalho.
- b) Considero que estejam dentro dos parâmetros da normalidade, procuro sempre me interar com todos e estar sempre atualizado.
- c) Encaro de forma que eu consiga manter o equilíbrio e solucionar os problemas diante da realidade passível.

DOMÍNIO PESSOAL – ESCRITURARIO 2

- a) Estudando as instruções internas.
- b) Eficaz. Pois devido a minha capacidade criativa obtive reconhecimento e o cargo que almejava.
- c) Com naturalidade, pois são inerentes a nossa profissão.

DOMÍNIO PESSOAL – ESCRITURARIO 3

- a) Procuro consultar instruções e realizar cursos preparatórios e auto-institucionais, me interando de novidade e estando atualizado.
- b) Considero que esteja boa, porque me esforço e normalmente os objetivos são alcançados.
- c) Atualmente trabalhar é um desafio dia-a-dia renovado. Constantemente surgem novas demandas, estratégias e métodos. Problemas são encarados como desafios naturais.

DOMÍNIO PESSOAL – ESCRITURARIO 4

- a) Evitando a repetição de erros passados e consultando o sistema de instruções do banco (IN), além de buscar cursos auto-instrucionais dentro do domínio das minhas atitudes.
- b) Um pouco prejudicada, em função da demanda e acúmulo das tarefas do dia a dia. Mas estou me esforçando para alcançar os meus objetivos pessoais e profissionais.
- c) Busco descobrir sua origem, avalio as possíveis soluções, seus impactos positivos e negativos e tento implementar a solução mais vantajosa(ou menos onerosa).

DOMÍNIO PESSOAL – CAIXA EXECUTIVO 1

- a) Trocando idéia com os colegas para que possamos melhorar as atividades.
- b) Capacidade há, mas me considero um pouco acomodada com a vida profissional.
- c) Procuro resolver os problemas, sempre pensando que a situação poderia estar pior e que é apenas uma fase.

DOMÍNIO PESSOAL – CAIXA EXECUTIVO 2

- a) Eu pratico a melhoria nas atividades desempenhadas buscando sempre simplificá-las e agiliza-las, ou seja, testando novos métodos de realizá-los como também trocando idéias com colegas.
- b) Acredito estar passando pela melhor fase da minha vida neste aspecto, pois todos os resultados desejados, tanto na vida pessoal como na profissional, estão se realizando, claro que tenho que colocar que nunca criamos resultados sozinhos, sempre tem ajuda de alguém. É o que penso.
- c) Diante de um problema procuro sempre a melhor forma de solucioná-lo o mais breve possível, nunca deixando para fazê-lo depois, pois se é um problema tem que ser resolvido, e tão mais cedo o for, melhor, certamente com menos “carga nos ombros” estaremos para resolver os que surgiram.

MODELOS MENTAIS – GERENTE 1

- a) Obviamente que ao nos referimos a remuneração teríamos como uma resposta massiva que merecemos aumento salarial. Quanto ao meu desempenho digamos que meu reconhecimento é bastante restrito, atento-me as trocas cíclicas de gerentes das agências.
- b) Plena. Diante dos conhecimentos por mim adquiridos.
- c) Valorizam-se as idéias, mas poucas são colocadas em prática.

MODELOS MENTAIS – ESCRITURARIO 1

- a) O reconhecimento é decorrência do esforço despendido no trabalho. Atualmente é um pouco restrito, mas há possibilidades de crescimento e melhores salários conforme interesse dos funcionários e disposição de mudanças de locais de trabalho.
- b) Com alguma autonomia, mas dentro das normas.
- c) Sugestões sempre são interessantes, algumas valorizadas e outras não.

MODELOS MENTAIS – ESCRITURARIO 2

- a) Acredito ser merecedor de maior reconhecimento.
- b) Tenho segurança em minhas decisões, devido a experiência que possuo.
- c) Pouco valorizado, as idéias não são postas em prática.

MODELOS MENTAIS – ESCRITURARIO 3

- a) Acho o salário muito baixo e não condizente com a responsabilidade e exigibilidade do cargo (pressão, necessidade de atualização, constante, etc.).
- b) Penso que é boa, porque se detém sobre as normas e instruções em primeiro lugar. Em segundo, sobre a experiência adquirida até o momento.
- c) Considero um espaço aberto e de fácil acesso, onde todos possam expressar suas opiniões.

MODELOS MENTAIS – ESCRITURARIO 4

- a) O salário sempre pode ser melhor... No âmbito local (município) vejo que é um bom salário. Porém, se comparar com praças onde o custo de vida é mais elevado (Santa Cruz ou Santa Maria, por exemplo) o salário estaria abaixo do esperado para minha função, e também com função de remuneração maior.
- b) Tenho uma boa percepção. Acredito que teria alguma insegurança em situação nas usuais, bem fora das vivenciadas no dia a dia.
- c) Localmente há valorização, porém em nível nacional não existe uma abertura maior para sugerirmos mudanças (talvez por ser uma empresa com noventa mil funcionários, isso seja difícil mesmo).

MODELOS MENTAIS – CAIXA EXECUTIVO 1

- a) Sinto-me pouco reconhecida, muitas vezes explorada pela empresa e o salário é pouco pelo que já fiz e faço pela minha empresa.
- b) Algumas vezes tenho total segurança nas decisões que tomo e em outras um pouco insegura.
- c) As idéias e sugestões são sempre bem vindas, todos os chefes estão abertos a sugestões.

MODELOS MENTAIS – CAIXA EXECUTIVO 2

- a) Não há um reconhecimento merecido na relação salário e desempenho do trabalho, tendo em vista a responsabilidade adquirida, uma vez que trabalho em uma instituição bancária, onde a responsabilidade, a confiança, a honestidade e o sigilo, entre outros, são de uma importância relevante. É claro que todo cidadão, independente do seu trabalho, deve ser responsável, confiável, honesto e discreto, é um dever de cada uma, mas especificamente, no trabalho que desempenho estes predicados deveriam ser melhores recompensados.
- b) Nunca fui uma pessoa de tomar decisões sozinho, principalmente no trabalho, sempre ao tomá-las consulto colegas ou superiores, para desta forma firmar um maior grau de segurança nestas decisões, pois “duas cabeças sempre pensam melhor que uma”.
- c) Não vejo uma valorização de idéias e sugestões. O que vejo são cabeças pensantes tomarem decisões sem uma maior participação daquelas que fazem parte da base da pirâmide organizacional.

VISÃO COMPARTILHADA – GERENTE 1

- a) Sim, procuro compartilhar minhas idéias e meus conhecimentos.
- b) São ponderadas as idéias, mas raramente são postas em prática.
- c) Têm-se uma boa interação, mas necessita-se de maior criatividade quanto as soluções implementadas.

VISÃO COMPARTILHADA – ESCRITURARIO 1

- a) Sim. O trabalho em equipe é fundamental para o desenvolvimento das tarefas no meu setor.
- b) A organização valoriza dentro do possível.
- c) Considero que a capacidade de criar soluções e de interagir em equipe esteja num ambiente agradável.

VISÃO COMPARTILHADA – ESCRITURARIO 2

- a) Com certeza. Busco repassar conhecimentos para que os membros da equipe possam nortear suas carreiras.
- b) Todos interagem, mas precisamos de novas idéias para suprir a demanda de problemas que se apresentam.
- c) Necessitamos que os membros da equipe exercitem mais a sua criatividade.

VISÃO COMPARTILHADA – ESCRITURARIO 3

- a) Sim, o mais importante na equipe é o compartilhamento de informações. Isto faz o trabalho fluir e evita retrabalho.
- b) É muito importante. Decisões relevantes são tomadas de forma colegiada, via comitês.
- c) As diversas equipes precisam trabalhar mais conjuntamente e menos isoladas. Devem compartilhar e se dispor mais umas com as outras.

VISÃO COMPARTILHADA – ESCRITURARIO 4

- a) Sim. Busco tornar os colegas de um mesmo setor em uma equipe.
- b) Há canais para sugestões pessoais ou de equipe, porém a implementação delas, geralmente é demorada (isso quando são aprovadas).
- c) A criação é um pouco limitada, pois todos os processos e fluxos de trabalho estão normatizados na empresa.

VISÃO COMPARTILHADA – CAIXA EXECUTIVO 1

- a) Uma equipe onde todos têm liberdade de expor suas idéias, onde não há um chefe ditador é uma equipe “afinada” em harmonia e que as pessoas trabalham melhorias.
- b) A organização aceita com naturalidade e estimula o grupo a sugestões e opiniões.
- c) As pessoas interagem e se respeitam, mas poucos apontam soluções.

VISÃO COMPARTILHADA – CAIXA EXECUTIVO 2

- a) Sim, pois sou uma pessoa que sempre pede opiniões dos colegas, principalmente dos membros que formam minha equipe ou setor, no sentido de fazer com que essas pessoas, meus colegas de trabalho, e o setor em si, realizem um trabalho mais prazeroso e de forma que todos desempenhem suas funções de forma harmoniosa, sempre dando e recebendo sugestões, o que acho importantíssimo, a troca de conhecimentos constantes.
- b) Acredito que ao contrário da valorização individual, a valorização coletiva - grupo no contexto do trabalho - tenha uma maior importância e seja levada em conta por tratar-se do coletivo e não do individual. Se um determinado setor tem uma opinião sobre algo, acredito que ela seja valorizada. Não que esta opinião seja levada à sua realização, isso não, mais ouvida com um maior respeito sim, sem dúvida.
- c) Como já disse anteriormente, essa troca de sugestões e opiniões entre colegas ou membros de determinado setor, fazem com que a capacidade de criar soluções e a interação aconteça, sempre respeitando as individualidades, pois sem o respeito às individualidades não há soluções nem interação.

APRENDIZAGEM EM EQUIPE – GERENTE 1

- a) Infelizmente somente com o surgimento de situações problema.
- b) Possuímos um sistema avaliativo interno, a chamada “GDP” (Gestão de desempenho profissional).
- c) Verificamos particularidades em que o grau de comprometimento varia individualmente.

APRENDIZAGEM EM EQUIPE – ESCRITURARIO 1

- a) Comunicação interna, reuniões, cursos.
- b) Através de avaliação de desempenho com uma ferramenta para análise semestral dos funcionários.
- c) Comprometimento é individual de cada um, dentro de suas possibilidades.

APRENDIZAGEM EM EQUIPE – ESCRITURARIO 2

- a) No dia-a-dia diante das tarefas a serem executadas.
- b) Através da “gestão de desempenho por competências”, instrumento pelo qual os membros da equipe se avaliam, bem como a seus superiores.
- c) Denotam-se variações individuais.

APRENDIZAGEM EM EQUIPE – ESCRITURARIO 3

- a) O processo ainda está falho. Falta interação entre as equipes laterais, é necessário mais reunião e compartilhamento.
- b) É medida pelo alcance dos resultados e metas, apesar de reconhecimento de esforços.
- c) Neste momento está faltando agregamento. É necessário um trabalho junto ao grupo, fortalecendo laços e compromissos. As pessoas têm agido um tanto isoladas e pouco em equipe.

APRENDIZAGEM EM EQUIPE – ESCRITURARIO 4

- a) Há repasse de informação conforme a demanda, pois é impossível repassarmos todas as situações particulares e as suas soluções aos colegas. Quando acontece alguma interação, esta pode ser por reunião formal ou conversas entre os membros da equipe (Rádio Corredor).
- b) Através de um instrumento de avaliação formal chamado “Gestão do Desempenho Profissional”, onde avaliamos os superiores, subordinados, pares e também fazemos auto-avaliação.
- c) Definição de metas para todas as unidades da empresa, que são formalizadas em um instrumento chamado “acordo de trabalho”.

APRENDIZAGEM EM EQUIPE – CAIXA EXECUTIVO 1

- a) Nem todos têm a capacidade de trocar idéias em equipe, alguns porque simplesmente são pessoas desligadas e não sabem que a troca de informações traz benefícios a todos, e outros porque pensam que passando informações a outros colegas correm o risco de um dia ser passado para trás.
- b) Em minha empresa há processo de avaliação do trabalho e do clima organizacional a cada seis meses.
- c) O comprometimento na empresa faz parte de poucos, bem como a capacidade de expor no grupo.

APRENDIZAGEM EM EQUIPE – CAIXA EXECUTIVO 2

- a) As informações entre colegas, no sentido de que ocorra a aprendizagem em equipe, aparece de forma positiva, uma vez que todos procuram instruir ou ensinar o outro no caso de dúvidas, pois sempre haverá aquele mais experiente em determinado assunto. Particularmente, não participei de nenhum caso onde algum colega deixou de prestar esclarecimento a outro por vontade própria, o que pode haver e que determinado momento o colega esteja em meio a um atendimento ou na resolução de um problema urgente e se detenha a informar a dúvida posteriormente.
- b) O processo de avaliação do trabalho em minha organização é realizado através da “GDP” – Gestão de Desenvolvimento Profissional, onde colegas e superiores realizam

a avaliação de seus pares e individualmente.

- c) Esse comprometimento mútuo e a exposição acontecem de forma natural uma vez que sem o comprometimento e a exposição você não faz parte do grupo, sendo mais tarde dele excluído.

PENSAMENTO SISTÊMICO – GERENTE 1

- a) Possuímos liberdade para expressar nossas idéias, seja nas reuniões setoriais ou nas reuniões gerais.
- b) Trabalhamos em uma instituição adaptada as mudanças da economia e do mercado denotando-se inovações rotineiramente.
- c) Percebo a organização como sólida, as oportunidades de crescimento como variáveis, de acordo com as cidades em que se trabalha. Sendo a realização pessoal a conjunção entre reconhecimento e crescimento.

PENSAMENTO SISTÊMICO – ESCRITURARIO 1

- a) Fórum – equipe de comunicação das agências.
- b) Inovação é constante, pois temos atualizações de instruções que devem ser seguidas no desenvolvimento do trabalho.
- c) Oportunidades existem, algumas um pouco restritas para acesso de todos, mas é possível crescer dentro da organização.

PENSAMENTO SISTÊMICO – ESCRITURARIO 2

- a) Existem canais de comunicação interna afim de que idéias possam ser propagadas.
- b) Regularmente, acompanhando as inovações do mercado financeiro.
- c) A organização propicia oportunidades diferenciadas a serem galgadas conforme a disponibilidade e comprometimento pessoal, aferindo-se sua realização pessoal.

PENSAMENTO SISTÊMICO – ESCRITURARIO 3

- a) A empresa tem normas e métodos padronizados que não permitem muita diferenciação. O sistema funciona desta forma para facilitar que todos tenham as mesmas condições de atendimento e cumpre seu papel. No entanto, fica difícil personalizar o trabalho.
- b) Como falei, é um tanto limitada. É possível inovar em estratégias de vendas e oferta, mas em termos de execução é difícil.
- c) Há muitas oportunidades, mas o funcionário precisa ter bastante disponibilidade pessoal, tanto em entrega ao trabalho como possibilidades de transferência de cidades, por exemplo.

PENSAMENTO SISTÊMICO – ESCRITURARIO 4

- a) Canal de envio de sugestões, reuniões com a gerência, concorrência à cargos administrativos.
- b) Um tanto “engessada”, pois os processos são normatizados e qualquer alteração nos normativos é bastante burocrática. Isto pode ser em função do excesso de legislações a que a empresa deve obedecer, sendo o ato de inovar algo bastante complexo no meio bancário.
- c) Bastante amplas, pois as oportunidades estão à disposição de todos. Porém a qualificação necessária pode afastar muitos funcionários das oportunidades dando a impressão de favorecimento na escolha dos candidatos.

PENSAMENTO SISTÊMICO – CAIXA EXECUTIVO 1

- a) A organização propicia poucas oportunidades para as idéias de fato que sejam implementadas.
- b) Não há muita capacidade de inovação.
- c) As oportunidades de crescimento são para poucos, os mais “amiguinhos” do chefe tem mais chances de crescer profissionalmente e me sinto pouco realizada na profissão.

PENSAMENTO SISTÊMICO – CAIXA EXECUTIVO 2

- a) Não vejo de forma muito clara essas oportunidades, uma vez que, como já disse, geralmente cabeças pensantes determinam o trabalho, sendo elas de um escalão em primeiro grau ou de um escalão superior, sendo que este último uma diretoria como exemplo.
- b) Não vejo muitas inovações na organização, presumindo-se aqui que inovações tragam crescimento, tragam uma diferenciação dentro do setor, do seu ramo ou atividade, pois durante o tempo que estou nesta organização, não tive a oportunidade de presenciar esse real crescimento.
- c) Sem dúvida nenhuma que se tratando de oportunidades, a organização te dá todas as ferramentas necessárias para tal, não precisando me alongar muito neste detalhe, pois somente um fator é o principal e determinante para este crescimento, a vontade e esforço próprios.