

**A TRANSFORMAÇÃO DE UMA ORGANIZAÇÃO
TRADICIONAL EM ORGANIZAÇÃO DE
APRENDIZAGEM**

Estudo de Caso da Celulose Irani

Anna Cherubina Scofano

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Gestão de Empresas

Orientador:

Prof. Doutor Albino Pedro Anjos Lopes
Professor, ISCTE-IUL INDEG Business School, Departamento de Gestão

Lisboa
Julho 2010

Agradecimentos

A Deus, em primeiro lugar, por tantas graças e conquistas ao longo da minha vida.

Ao meu sábio e amado Mestre Albino Lopes que conseguiu me encantar com sua sabedoria e conhecimentos.

À Celulose Irani [17], personificada na pessoa de seus dirigentes e funcionários, por quem tenho profundo respeito e admiração, pela conduta ética, humana e profissional como é conduzida a empresa e pela confiança dedicada a mim, onde pude ter espaço para a aplicação do referido trabalho e pesquisa.

A todos os profissionais que contribuíram nesta pesquisa, em especial, ao Diretor Odivan Carlos Carginin, por sua visão estratégica; à Leonara Silva, responsável pela implantação das soluções de aprendizagem e pelo desenvolvimento de pessoas na Irani, por sua competência e dedicação; ao Gerente de Desenvolvimento de Pessoas, Fábio Seminotti, pela busca constante de um processo eficaz de gestão de pessoas.

Aos meus grandes e amados irmãos, Anna Pierangela Scofano e Pietrangelo Scofano Junior; ao meu marido Jorge Mello e aos meus filhos que me apoiam e me incentivam em todos os meus projetos de vida.

A dois profissionais que muito contribuíram com seus comentários e apoio, ao meu cunhado Roberto Carlos Vieira Pontes, Marcio Silva, e a Profa. Dra. Tânia Furtado

Dedicatória

À minha mãe, por toda sua luta e visão em minha educação, ao meu pai *in memoriam* e aos meus filhos e irmãos, razão de minha vida, Leonardo Scofano, Bruno Scofano, Cesar Scofano, Pier, Junior e Raika Maria Scofano de Mello, minha filha de coração.

RESUMO

Este estudo tem como objetivo descrever as estratégias e soluções de aprendizagem utilizadas pela Celulose Irani com foco no seu desenvolvimento como organização que aprende. Ele revela a atuação da Celulose Irani, direcionada no desenvolvimento de uma cultura voltada à aprendizagem, por meio de programas de capacitação de pessoas que se transformaram em soluções eficazes.

A empresa analisada possui um leque de abrangência muito rico e está inserida em um setor econômico de grande relevância tanto para a sociedade quanto para o meio ambiente, em nível nacional e internacional: uma indústria de Celulose e Papel.

Consideram-se para efeito de estudo as práticas e resultados de aprendizagem, após um período de aplicação das soluções de aprendizagem. Ressaltam-se, também, as estratégias utilizadas pela empresa, a fim de analisar as novas práticas com vistas à autossustentabilidade quanto ao processo do aprendizado individual e organizacional.

O presente trabalho visa realizar um estudo descritivo por meio de um levantamento *in loco*; analisa-se como a Celulose Irani acelerou seu processo de aprendizagem e tornou-se, em pouco tempo, uma empresa de referência entre as organizações que aprendem no Brasil.

O referido estudo contribui de forma significativa com aspectos até então possíveis de ser considerados, mas talvez não com a devida relevância nas áreas de capacitação e desenvolvimento de pessoas nas empresas.

Palavras-chave: Organizações de aprendizagem. Soluções de aprendizagem. Programas de capacitação.

ABSTRACT

The objective of this study is to describe the strategies and learning solutions used by Celulose Irani focused on his development as a learning organization. It reveals the role of Celulose Irani, directed at developing a culture focused on learning, through people that became effective solutions.

The analyzed company owns a comprehensive range of very rich and is inserted in an economic sector of great importance both for society and for the environment, national and international: a Pulp and Paper industry.

Considered for the effect study, the practices and results of learning, after a period of implementation of learning solutions. Resulted, also, the strategies used by the company to examine the new practices with aiming at self-sustainability about the process of individual and organizational learning.

The present work aims at a descriptive study through a survey in loco; analyzing as Celulose Irani accelerated their learning process and soon became a reference company between learning organizations in Brazil.

This study contributes significantly to areas hitherto considered to be possible, but perhaps not with relevance due in the areas of training and developing people in business.

Keywords: Learning organizations. Learning solutions. Training programs.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	4
1.1	Problemática.....	4
1.2	Objetivos	7
1.2.1	Objetivo Principal	7
1.2.2	Objetivos Intermediários.....	7
1.3	Suposições Iniciais	8
1.4	Delimitação do Estudo	8
1.5	Relevância do Estudo.....	9
2	REFERENCIAL TEÓRICO	11
2.1	Conceitos.....	11
2.1.1	Aprendizagem – Conceito.....	11
2.1.2	Aprendizagem – Evolução histórica	12
2.1.3	Behaviorismo	13
2.1.4	O Cognitivismo	14
2.1.5	Andragogia.....	20
2.2	Organizações Tradicionais e de Aprendizagem.....	30
2.2.1	Organizações Tradicionais	31
2.2.2	Organizações de Aprendizagem.....	36
2.2.3	Gestão do Conhecimento	52
3	METODOLOGIA DA PESQUISA	53
3.1	Tipo de Pesquisa	53
3.2	Tipo de Estudo	54
3.3	Abordagem.....	54
3.4	Empresa de Análise.....	54
3.5	Estudo de Caso Único.....	55
3.6	Método de Coleta de Dados	55

3.6.1	Questionários	55
3.6.2	Documentação.....	56
3.6.3	Registro em arquivos	57
3.7	Tratamento e Análise De Dados	58
3.8	Limitações do Método	59
4	ESTUDO DE CASO: CELULOSE IRANI S.A.....	59
4.1	Apresentação da Empresa	59
4.1.1	Missão, Visão, Princípios e Valores da Irani	61
4.1.1.1	Missão	61
4.1.1.2	Visão	62
4.1.1.3	Princípios e Valores	62
4.2	ESTUDO DE CASO: A Transformação de uma organização tradicional em organização de aprendizagem	62
4.2.1	O Modelo Estratégico de Capacitação de Pessoas.....	65
4.2.2	Missão, Princípios e desafios com foco na organização que aprende	69
4.2.2.1	Missão	69
4.2.2.2	Princípios	69
4.2.3	Etapas de implantação do Projeto de Aprendizagem Organizacional	70
4.3	A TRANSFORMAÇÃO: As soluções de aprendizagem por meio de programas	71
4.3.1	Programa de Desenvolvimento de Lideranças Irani	71
4.3.2	Solução de <i>Coaching</i>	74
4.3.3	Solução Iranideias	74
4.3.4	Solução de Multiplicadores Internos Irani	76
4.3.5	Solução Foco do Cliente	78
4.3.6	Projeto Focar e Alinhar: soluções de aprendizagem por meio de metodologias diferenciadas.....	78
4.3.6.1	Auto-instrução.....	78
4.3.6.2	Cine Pipoca	79
4.3.6.3	Melhores e piores práticas.....	80
4.3.6.4	<i>Benchmarking</i>	81

4.3.6.5	<i>Job rotation</i>	81
4.3.6.6	Participação em projetos	82
4.3.6.7	Oficina de trabalho	82
5	CONSIDERAÇÕES E RECOMENDAÇÕES	84
5.1	Conclusão	84
5.2	Recomendações	86
	Bibliografia	88
	Lista dos Anexos	91

1 INTRODUÇÃO

1.1 PROBLEMÁTICA

A evolução no mundo das empresas e do trabalho aconteceu de forma dinâmica e rápida. Turbulências, reestruturações e mudanças são características comuns no contexto das organizações contemporâneas diante dos avanços tecnológicos no processo de globalização e na era do conhecimento.

As organizações, até os anos 1970, caracterizaram-se por um enfoque mecanicista e uma prática considerada tradicional. As empresas funcionavam bem, quando as máquinas assim o faziam. As tarefas precisavam ser desempenhadas de forma contínua. Tratava-se de organizações-máquina e seus objetivos eram predeterminados; esperava-se apenas que os homens-máquina fossem eficientes. A eficiência humana era deduzida a partir da eficiência da máquina, o que representava a realização do trabalho conforme os princípios de regularidade, estabilidade, confiabilidade e precisão (Matos, 2007).

Esse tipo de organização apresenta dificuldades de adaptação e mudanças tanto no ambiente interno quanto externo. Normalmente, demonstra grande dificuldade de perceber cenários externos e concentram suas atividades no fazer, comumente voltadas ao seu próprio interior. Como tal, a realidade mostra que organizações dessa natureza ainda se fazem presentes no meio empresarial, e são elas as mais distantes das organizações de aprendizagem.

Práticas e valores que eram considerados essenciais, como ordem, comando, obediência, uso da autoridade abusiva, tempos e movimentos, hierarquias rígidas, eficiência, certezas e punições aos erros, já estão ultrapassados. A necessidade de mudança é vital com o objetivo de garantir a competitividade e a sobrevivência das organizações.

A autossustentabilidade das organizações será garantida por práticas e valores antagônicos aos das organizações tradicionais, por exemplo, participação, cooperação, agilidade, mudanças, trabalho em equipe, criatividade, inovação, autonomia, disseminação dos conhecimentos, visão compartilhada e outros.

Mundialmente, contempla-se cada vez mais um cenário que exige das empresas e de seus colaboradores novas competências, principalmente as de caráter de reflexão: tomada de decisão, compreensão, visão sistêmica, criatividade, adaptação e flexibilidade. As empresas precisam refletir sobre a importância da renovação de seus valores e práticas culturais, a fim de que possam estimular as pessoas ao desenvolvimento das referidas competências, com vistas à aprendizagem organizacional. Essa renovação implica o grande alicerce necessário a uma nova cultura organizacional para as empresas que desejam crescer e mudar.

De acordo com Wardman (1996, p. 157-168) [34], o espírito de uma organização que aprende é criado e sustentado diariamente pelo conjunto de valores que governam suas ações. Se os valores baseiam-se em princípios hierárquicos, autoritários e punitivos, o espírito dos que trabalham sob tais condições refletirá esses valores. Para uma “Declaração de valor” formal, talvez seja necessário expor o espírito criativo e libertador para a criação de uma organização que aprende. A seguir, propõe-se um ponto de partida. Como uma organização que aprende:

- a) acredita-se que todas as pessoas mereçam igual respeito como seres humanos, independentemente do papel ou do cargo ocupado;
- b) acredita-se que cada pessoa deva receber a mesma consideração no auxílio do desenvolvimento de seu potencial pleno;
- c) acredita-se que o potencial de uma pessoa apenas será limitado pela amplitude de suas aspirações, não pelas barreiras artificiais das estruturas organizacionais ou imagens mentais de outrem;
- d) reconhece-se a validade da opinião de cada pessoa e respeitam-se as experiências de vida que a formam;
- e) atua-se com base na abertura e na confiança, nutrindo um clima onde as verdades possam ser “reveladas” e ouvidas;
- f) acredita-se que não há um ser humano superior a outro, mas cada um possui um valor que lhe é próprio;
- g) valorizam-se as pessoas pelo que são, e não apenas pelo que (ou por quem) conhecem.

Ainda, de forma complementar, segundo Ferrari (2009) [9], normalmente, culturas fortes são aquelas com alto nível de compartilhamento de determinados valores essenciais. Também,

estão associadas a excelentes desempenhos, dada a relativa facilidade de partilhar os mesmos valores e métodos de fazer negócios; sujeitar pessoas de diferentes níveis hierárquicos aos mesmos padrões; alinhar metas mesmo em ambientes pluralistas; criar níveis incomuns de motivação e comprometimento; fornecer estrutura e controle, sem necessidade de maior burocracia e permitir transições de poder sem maiores sobressaltos.

Considera-se, entretanto, que uma organização tradicional não se transforma em uma organização de aprendizagem com mudanças superficiais e utópicas. Uma transformação cultural acontece a partir da reflexão e da quebra de modelos mentais (paradigmas). Isso implica a mudança de crenças e práticas já cristalizadas. Por essa razão, é tão complexo efetivá-la. Alguns pressupostos são indispensáveis para essa mudança cultural: apoio e credibilidade por parte da cúpula da empresa; clareza dos valores; transparência nas ações; modelo de gestão participativa; discurso coerente com a prática; dirigentes como exemplos; líderes como agentes de mudanças; alinhamento e disseminação daquilo que se espera das pessoas; estímulo ao compartilhamento de ideias; comunicação constante; aceitação e valorização das contribuições e quebra de paradigmas.

A quebra de paradigmas está intimamente ligada à desconstrução de modelos mentais, e estes para muitos estão enraizados. Os modelos mentais representam um conjunto de crenças, valores, preconceitos e hábitos. Enfim, paradigmas que se consolidam ao longo do tempo. Dessa forma, o desenvolvimento da competência do aprender a aprender tem um caráter significativo na quebra de paradigmas. É por meio dela que o indivíduo não deve descartar o que aprendera, mas renovar seu aprendizado com novos insumos, práticas e conhecimentos.

As organizações que aprendem vivem o constante processo do aprender a aprender. Como tal, estimulam a inovação, a visão compartilhada e buscam, principalmente, propiciar a tensão criativa a fim de compartilhar e refletir sobre soluções para situações-problema, inerentes à sua realidade.

Ao longo do tempo acumulam-se exemplos de concepções empresariais, que investem quantias substanciais na implantação de novas estruturas, seja de áreas, sistemas, processos, seja de eventos. Entretanto, grande parte dessas iniciativas não atinge os resultados esperados, gerando poucos impactos transformadores, ou de nenhum significado para sua clientela direta ou indireta e, conseqüentemente, tampouco para o capital intelectual da organização.

Emerge dessa maneira, mais que nunca, a necessidade de soluções de aprendizagem que envolvam pessoas no sentido de propiciar desafios às suas inteligências, aprendizado em equipe,

compartilhamento dos mesmos objetivos da empresa e pensamento sistêmico, a fim de alcançar resultados efetivos para sua organização.

Aos colaboradores da organização que aprende cabe o papel de transformarem-se, também, em agentes de mudança. Assim, devem compartilhar visões, conhecimentos, experiências, diretrizes e, principalmente, garantir um ambiente de trabalho com vistas à construção de um ambiente que favoreça e propicie o aprendizado. Essas práticas devem ser concebidas e permear toda a estrutura organizacional.

Para efeito das organizações que aprendem, são incorporadas ações educacionais. Estas devem permear a organização de forma natural, não somente de forma estruturada por meio de treinamentos ou qualquer outra ação formal, mas principalmente por meio de debates, discussões, oficinas, participação em projetos, compartilhamento de ideias, reuniões e qualquer outra ação que promova o aprendizado.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 **Objetivo principal**

Descrever de que forma a Celulose Irani aplica os conceitos de organização de aprendizagem por meio de soluções de aprendizagem e dos seus programas de capacitação de pessoas.

1.2.2 **Objetivos intermediários**

- a) Explicitar a diferença entre organização tradicional e organização de aprendizagem;
- b) descrever o histórico e a abrangência de atuação da Celulose Irani;
- c) investigar os fatores que levaram a Celulose Irani à mudança nas práticas de seus programas de capacitação de pessoas;
- d) identificar na Irani o eixo estratégico que norteia o modelo de capacitação de pessoas direcionado na aprendizagem;
- e) identificar e detalhar as ações de capacitação de pessoas com foco na organização que aprende;
- f) investigar como a Irani aplica suas soluções de aprendizagem e de conhecimento organizacional;

- g) analisar em que âmbitos de atuação da Irani as soluções de aprendizagem são aplicadas;
- h) analisar as práticas de aprendizagem organizacional adotadas pela Irani com vistas aos resultados obtidos na empresa.

1.3 SUPOSIÇÕES INICIAIS

Parte-se da suposição de que a aprendizagem organizacional ocorre quando os indivíduos são levados a aprenderem em equipe. Dessa forma, por meio da troca e compartilhamento de informações e conhecimentos, eles encontram soluções diferenciadas e de valor agregado, pela soma de suas percepções, conhecimentos e experiências diferenciadas, o que leva, por consequência, as pessoas a partilharem os mesmos objetivos, adquirirem o pensamento sistêmico, propiciando à organização uma vantagem competitiva.

Outra suposição refere-se ao fato de que muitas empresas adotam a abordagem de organização de aprendizagem somente como rótulo, pois, em sua essência, elas ainda trabalham direcionadas em suas barreiras funcionais e não proporcionam o pensamento sistêmico; suas práticas de gestão não estão adequadas às mudanças necessárias ao alcance desse modelo.

1.4 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

O presente estudo limita-se ao enfoque teórico, de forma a identificar e analisar as soluções de aprendizagem obtidas por meio de projetos, ações e programas de capacitação destinados ao corpo funcional da Irani com vistas à organização que aprende.

Com esse intuito, são levantadas as práticas de aprendizagem utilizadas pela Irani, diante das oportunidades e necessidades de aprendizado nas atividades laborais, considerando as competências organizacionais a ser desenvolvidas na empresa. A gestão do conhecimento é parte inerente ao tema em questão. Assim, ele permeia as ações de aprendizagem sendo tratado em diversos momentos neste estudo.

Esta pesquisa não contempla aspectos da gestão de pessoas, tampouco administrativos. Ele se concentra nas práticas de aprendizagem na perspectiva de resultados para a organização. São considerados ainda os objetivos e as estratégias utilizadas pela empresa para o alcance de suas metas e resultados no processo de capacitação de pessoas.

O estudo compreendeu o período de outubro de 2007 a setembro de 2009; limitou-se apenas à Unidade de Celulose e Embalagem da Indústria Celulose Irani S.A., localizada em Santa Catarina, Campina da Alegria, Brasil.

1.5 RELEVÂNCIA DO ESTUDO

A empresa do novo milênio existe em uma economia em que o seu valor agregado será criado pelo capital humano. Essa mudança de pensamento é a essência da organização nesse novo cenário. Nela, trabalho e aprendizagem têm essencialmente o mesmo sentido, com ênfase no desenvolvimento da capacidade do indivíduo e da organização em aprender.

Para prosperar nesse ambiente global em constante transformação, é necessário novo tipo de organização, onde o conhecimento deve ser compartilhado mediante ações de aprendizagem e de valores culturais que estimulem um novo modo de pensar e agir.

Nesse sentido, a educação e o alinhamento dos objetivos estratégicos na capacitação da força de trabalho são as principais vantagens competitivas no mundo dos negócios, uma vez que um conjunto totalmente novo de tecnologias exige que o trabalhador adquira qualificações que não eram obrigatórias no passado. Tais qualificações vão além das responsabilidades limitadas a um determinado cargo e alcançam um amplo conjunto de competências necessárias para que o trabalhador adapte-se às novas tecnologias e às mudanças no mercado de trabalho.

Para tanto, as soluções de aprendizagem adquirem grande relevância em virtude de trazerem à organização as chances de mudança. Todavia, o sucesso de tais soluções depende da capacidade de a empresa e colaboradores assumirem novos papéis e posturas, como também da renovação de práticas e valores culturais.

A capacidade de ativar a inteligência, a inventividade e a consciência dos colaboradores nunca foi tão primordial como na era do conhecimento. As qualificações e conhecimentos compartilhados promovem a satisfação e o reconhecimento do colaborador para com a empresa. Isso gera maior autonomia, novos desafios e oportunidades de crescimento profissional a cada um deles, refletindo-se conseqüentemente em maior produtividade e no comprometimento com a missão e visão da empresa.

Vive-se a era do conhecimento e da informação. Nela, a rapidez e a conectividade com que as empresas e as pessoas aprendem será o fator determinante para o sucesso. Sob essa ótica,

procedimentos, processos, práticas e valores precisam ser revistos, por exemplo, criar uma cultura interna voltada à aprendizagem; ter um ambiente favorável à aprendizagem; estimular práticas de gestão do conhecimento; identificar o melhor caminho para o compartilhamento da informação e do conhecimento; racionalizar os investimentos em capacitação de pessoas com a garantia de maior eficácia nos resultados; promover e estimular ações e programas de capacitação que estimulem o aprendizado coletivo e estimular pessoas a uma visão compartilhada e sistêmica.

Tais desafios estão nas mãos dos dirigentes e da área de gestão de pessoas, mas, em virtude do automatismo, estruturas extremamente hierarquizadas, burocracia e condicionamentos humanos, eles se perdem no dia a dia sem soluções.

Esta pesquisa é bastante relevante para gestores, pessoas responsáveis por RH, consultores, à medida que os possibilita conhecer soluções de aprendizagem que contribuam na perspectiva da transformação de uma organização tradicional em organização de aprendizagem, por intermédio de práticas e programas de capacitação alinhados a uma gestão estratégica.

Considera-se, ainda, sua importância quanto à literatura acadêmica. A literatura sobre aprendizagem organizacional tem evoluído bastante nos últimos anos, porém observa-se que seu conceito ainda se transforma para incluir aspectos que facilitem o gerenciamento organizacional. Antonello [1]

Esta dissertação descreve as soluções de aprendizagem realizadas tanto por meio de programas de capacitação quanto pela implantação de ações/práticas que possibilitaram que a Irani percebesse sua transformação na perspectiva da construção de uma organização que aprende. Assim, contribui para os gestores na reflexão de como e o que pode ser aplicado em termos de ações e práticas para a construção de uma organização que aprende.

O presente estudo está dividido em cinco capítulos. O primeiro capítulo expõe a problemática, os objetivos, a delimitação do estudo e as justificativas quanto à sua relevância. No segundo, encontram-se os aspectos conceituais teóricos, a fim de elucidar o tema e propiciar o entendimento necessário ao leitor quanto à realidade procurada. No terceiro capítulo, apresenta-se a metodologia do estudo e pesquisa. No quarto capítulo, apresenta-se a referida empresa contemplando seu histórico e abrangência de atuação, além do estudo de caso, com um breve histórico anterior ao processo de capacitação de pessoas com foco na aprendizagem. Faz-se uma explicitação sobre o eixo estratégico utilizado para o Projeto de aprendizagem na organização e a descrição das soluções de aprendizagem propriamente ditas. Na perspectiva de enriquecer a

informação, são disponibilizadas tabelas elucidativas, a fim de facilitar a análise e apresentar uma proposta de interpretação e discussão dos resultados. Por fim, apresenta-se a conclusão e recomendações.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CONCEITOS

2.1.1 Aprendizagem – conceito

O conceito de aprendizagem sempre foi estudado pelos homens de todos os tempos e lugares. Há de se considerar o entendimento de como o ser humano capta as experiências e as transforma em conhecimento para ser aplicado em situações futuras, faz parte das maiores curiosidades do homem. Tanto quanto anseia por saber de onde veio e para onde vai, o homem busca entender o contexto em que vive e o modo como deve aprender para melhor interagir com neste meio.

Para a maioria dos estudiosos do tema, a aprendizagem é um processo que culmina na transformação do homem em suas estruturas. A partir daquilo que o homem aprende, sua conduta de vida é alterada em relação ao ambiente em que está inserido. A aprendizagem acontece no homem a partir daquilo que lhe é transmitido pelos seus tutores, ou pelas práticas e hábitos próprias de cada um. De qualquer maneira, o ato e a vontade de aprender são características essenciais do homem. Há no homem, tanto quanto a necessidade de aprender, o interesse em conhecer coisas novas que possam facilitar-lhe a vida.

O ser humano, diferente da maioria dos outros animais, nasce com a necessidade de aprender. Desde o seu primeiro momento de vida é forçado a aprender para sobreviver. É, antes de tudo, um ser vivo que precisa desenvolver-se. Alguns dos seus aprendizados acontecem de modo natural, como aprender a andar, a expressar-se, mas sempre de acordo com o seu próprio amadurecimento. Outros aprendizados, no entanto, ocorrem no meio em que o indivíduo convive, ou seja, o meio é um forte elemento formativo e educador para o ser humano.

O homem aprende algumas coisas de forma natural, outras por meio de seus tutores e outras tantas a partir do convívio com os seus pares.

A fim de ampliar nosso entendimento é importante que se tenha como referência algumas expressões clássicas que abordam a aprendizagem

2.1.2 Aprendizagem – Evolução histórica

Para o filósofo grego do século V a.C. Platão, e para o fundador da filosofia moderna, o filósofo francês, René Descartes (1596 – 1650) [7], a mente humana está construída desde o nascimento e vai sendo preenchida durante a sua vida através das experiências individuais. Neste sentido, a aprendizagem acontece de modo individualizado, de acordo com o exercício de cada um e com a disciplina empregada neste processo.

Sócrates (469 – 399 A.C.) defendia que a educação ocorria por meio da dialética. Para ele, o contato direto do aprendiz com o seu tutor faz com que o primeiro adquira o conhecimento e desenvolva-se intelectualmente. Em Apologia de Sócrates, Platão atribui ao filósofo ateniense as seguintes palavras: *“andar por aí, pelas ruas, praças e ginásios, que eram as escolas atenienses de atletismo, persuadindo jovens e velhos a não se preocuparem tanto, nem em primeiro lugar, com o corpo ou com a fortuna, mas antes com a perfeição da alma”*.

Jean-Jacques Rousseau, filósofo suíço do século XVIII, partindo da máxima de que as pessoas são naturalmente boas, acredita que cada um aprenderá por si, dispensando-se modelos comportamentais. O indivíduo aprenderá de modo natural. A aprendizagem não é senão a descoberta pela criança de si e do mundo onde vive.

Jean-Jacques Rousseau, filósofo suíço do século XVIII, partindo da máxima de que as pessoas são naturalmente boas, acredita que cada um aprenderá por si, dispensando-se modelos comportamentais. O indivíduo aprenderá de modo natural. A aprendizagem não é senão a descoberta pela criança de si mesma e do mundo em que vive.

Já para [16] Johann Friedrich Herbart (1776 – 1841), filósofo e pedagogo alemão, a vida intelectual dos indivíduos consiste na sucessão de experiências humanas em sua mente, formando um complexo conjunto de representações que lhe dão base para o futuro e para o

confronto com as adversidades do mundo. A este conjunto de representações, Herbart chama de “*massa aperceptiva*”. Estes conhecimentos crescem com o que acontece de novo na vida dos indivíduos. Neste aspecto, cada um deverá dar sentido à realidade em que está inserido, criar memória dos acontecimentos e fatos passados e gerar a sua reflexão para melhor usufruir e interagir com o meio. A aprendizagem dar-se-á através da preparação do indivíduo e do seu confronto com a realidade.

As abordagens mais recentes estão fundadas em duas teorias que explicam o modo como a aprendizagem humana ocorre, o *behaviorismo* e o *cognitivismo*.

2.1.3 *Behaviorismo*

A primeira teoria é a *behaviorista*. Esta teoria parte da idéia da análise da experiência. Toda e qualquer mudança comportamental do homem nasce da experiência.

Segundo o *behaviorismo*, o indivíduo aprende através de seus erros e tentativas. Assim, a experiência mostra a cada um quais são os procedimentos adequados e como melhor ele se adaptará ao meio e que está inserido.

Aqui é preciso que haja atenção, pois a adaptação ao meio pode ser perigosa. Não basta seguir pelo caminho menos penoso. Uma vez que é possível a adaptação do indivíduo ao contexto através de coisas erradas e prejudiciais. Adaptar-se ao meio pressupõe encontrar a melhor forma de seguir pelo caminho convencional e justo.

John Watson (1878 – 1958), psicólogo americano, fundador do *behaviorismo*, parte do princípio de que a observação das reações exteriores permite, ou possibilita, ao indivíduo a previsão de reações em determinadas situações semelhantes que poderão ocorrer no futuro. Através da memória de situações já vividas no passado, o indivíduo tende a ter uma reação mais adequada no presente ou futuro, em se deparando com algo similar. Esta compreensão de Watson pode ser resumida como a relação entre o estímulo e a reação: diante determinada situação, já há uma reação pré-determinada.

O médico russo, Ivan Pavlov (1849 – 1936), foi o descobridor dos comportamentos que são reflexos condicionados. Ele considera muito importante o condicionamento clássico, pois a um estímulo neutro é associada uma resposta incondicionada. Em 1903 publicou os resultados

de suas pesquisas concluindo que o reflexo condicionado poderia ser adquirido pela experiência. Para ele este reflexo condicionado teria um papel importante no comportamento humano e na educação. O homem também aprenderia por meio deste condicionamento. É importante ressaltar que as pesquisas de Pavlov foram desenvolvidas em laboratórios com animais, jamais em seres humanos.

Para muitos estudiosos, este conhecimento ocorre também na vida das pessoas. No entanto, não pode ser considerado como absoluto, pois o homem não vive exclusivamente a espera de estímulos externos. As pessoas não têm apenas uma relação passiva com o meio. Antes de tudo, são ativas e determinadoras das suas ações e das organizações e meios em que estão inseridas.

Burrhur Frederic Skinner (1904 – 1990) [30], psicólogo americano, um dos principais nomes do *behaviorismo*, considera que o condicionamento faz com que o indivíduo aprenda. Segundo ele, é perceptível que o seu comportamento pode ser previsto e controlado através da observação da relação entre o estímulo e a reação. Um de seus conceitos mais importantes é o do condicionamento operante. Skinner acrescentou este conceito à noção de reflexo condicionado de Pavlov. Para Skinner estes dois conceitos fazem parte da condição animal do homem. Ao passo que o reflexo condicionado é uma reação a um estímulo casual, o condicionamento operante consiste no aprendizado do indivíduo a operar no seu meio para conseguir atingir os objetivos pretendidos, ou seja, há a interferência do homem no seu meio. No condicionamento operante o ambiente é modificado pelo aprendiz.

2.1.4 O Cognitivismo

A segunda teoria em questão é o *cognitivismo*. Esta teoria parte da capacidade de resolução de problemas. Segundo esta compreensão, o indivíduo passa a ter novos conhecimentos quando se depara com situações problemáticas que o fazem aprender para superar as dificuldades.

O homem, de acordo com o cognitivismo, aprende a partir das dificuldades do meio em que está inserido. Suas atitudes e aprendizagens dependem do modo como ele é capaz de interagir com o seu contexto e o seu meio.

Assim, cada um aprende pelo processo de *tentativa-erro* e pela observação do modo como os demais comportam-se diante de situações diferentes.

Robert Gagné [11], psicólogo estadunidense, publicou o livro “Conditions of Learning”, em 1965. Em seus estudos, Gagné apresenta uma abordagem sobre as condições para a aprendizagem, tratando de uma teoria instrucional em que considera a aprendizagem como a soma da capacidade individual com as condições impostas pelo meio.

Seus estudos apontam cinco tipos de resultados de aprendizagem que são importantes para a compreensão deste processo:

1. *Informação verbal*: consiste na capacidade de verbalização das informações que estão armazenadas na memória, como os nomes dos objetos, detalhes de fatos conhecidos, uma poesia decorada, uma música conhecida. Enfim, é a capacidade de expressão verbal das experiências vividas.
2. *Estratégias cognitivas*: consiste na capacidade de solucionar um problema, ou de desempenhar uma determinada tarefa, a partir de uma elaboração mental que simule passo a passo a atividade a ser desenvolvida. Esse processo mental poderá ser criado para esta situação, como também poderá ser escolhido entre as experiências do indivíduo.
3. *Habilidades motoras*: consiste no desempenho de tarefas físicas de modo adequado e seguindo os padrões já estabelecidos. É a ação de modo correto e coerente com as condições do ser humano, evitando assim prejuízos à sua integridade.
4. *Atitudes*: consiste no comportamento do indivíduo segundo os valores e as crenças adquiridas pelo passar do tempo no meio em que foi formado e em que vive. São atitudes que não contrariam os costumes e que não o colocam em condição de desigualdade perante os demais.
5. *Habilidades Intelectuais*: é a que nos interessa neste momento, pois trata do modo como o homem adquire as suas capacidades. Segundo Gagné são cinco categorias hierarquizadas que proporcionam a aprendizagem:
 - a) Capacidade de discriminar as diferenças entre as diversas classes. É a clássica distinção entre as classes de coisas segundo suas semelhanças e diferenças.

- b) A classificação das coisas segundo suas características físicas. É a aplicação de conceitos concretos. A distinção ocorre de acordo com a materialidade do objeto.
- c) A classificação das coisas, não pelas suas características físicas, mas por suas características abstratas. O determinante são os conceitos e não as formas.
- d) A capacidade de aplicar regras na solução de problemas ou na realização de tarefas. Parte do abstrato, através de procedimentos simples, regras, para situações concretas.
- e) Aplicação de regras superiores, mais complexas, ou formadas pelo conjunto de regras simples, na solução de um problema ou na realização de uma tarefa.

A teoria de Gagné propõe a aprendizagem com diversas facetas dependentes entre si, ou seja, não é possível que ocorram sem relação entre elas. A aprendizagem é cumulativa, pois como cada etapa depende da anterior, ela também dá os fundamentos para a próxima etapa. É um continuado de acúmulo de conhecimento que constrói o que pode ser chamado, de aprendizagem continuada. Estas aprendizagens propostas por Robert Gagné são as seguintes:

O primeiro passo que Gagné apresenta, é a *aprendizagem de sinal*. É o modelo de condicionamento clássico, em que um estímulo neutro torna-se estímulo condicionado quando associado a um estímulo incondicionado e provoca uma resposta incondicionada.

Através da *aprendizagem de estímulo-resposta*, o indivíduo passa a perceber que a cada ação apresenta-se uma reação própria e assim, seu comportamento tem consequências para o meio, como ele também sofre consequências de atos alheios. Estas consequências, como atos humanos, serão positivas ou negativas dependendo da interpretação e das respostas que oferecem ao todo.

A *aprendizagem em cadeia não-verbal* é a conexão de um conjunto de estímulos que levam o indivíduo a desenvolver atividades mais complexas. Estes estímulos não são dados de modo direto, mas sim de maneira não-verbal e conduzem as atividades de modo natural.

A *aprendizagem em cadeia verbal* é aquela em que o aprendizado acontece através de associações compostas, necessariamente por palavras. Através de relações de nomes, locais, rimas e frases, ocorrem à memorização e a assimilação do conteúdo.

Através da *aprendizagem de discriminação múltipla* o indivíduo passa a distinguir as situações diversas e desenvolve uma capacidade de dar respostas diferentes às situações com que se depara, ou seja, a cada estímulo, o indivíduo buscará em sua mente uma resposta adequada, ou elaborará uma nova resposta que lhe dê segurança de acerto.

A *aprendizagem de conceitos* consiste na capacidade do indivíduo encontrar soluções e respostas para os problemas.

Pela *aprendizagem de princípios*, o indivíduo entende como funcionam as coisas e quais os princípios que regem a sociedade. Assim, torna-se capaz de associar um conceito a outro para aplicar o seu conhecimento.

O último modo de aprendizagem é o de *resolução de problemas* e consiste na descoberta, através da soma dos conhecimentos e da combinação de novas regras para a solução de novos problemas com que venha a deparar-se.

Enfim, todo o processo de aprendizagem busca chegar à capacidade do aprendente resolver problemas. Por isso, a teoria de Gagné é importante, pois considera a aprendizagem como acumulativa, ou seja, a aprendizagem é a aplicação de todos os conhecimentos de modo sistematizado para a solução de problemas com que o indivíduo depara-se em sua trajetória.

Gagné ainda considera como importantes para a aprendizagem nove eventos de instrução:

- *Atenção*: primeiro passo é a atenção de quem aprende voltada para o objeto deste aprendizado. É fundamental ganhar a atenção daquele que deve aprender. Este resultado pode ser obtido de diversas formas, desde o interesse espontâneo do indivíduo, até a provocação através de perguntas, fatos ou problemas que lhe despertem a interesse imediato pela questão.
- *Objetivos*: quem aprende deve ter clareza de quais são os objetivos deste aprendizado. Se o indivíduo é provocado a aprender, é preciso que lhe seja apresentado o modo como utilizar este novo conhecimento. Dificilmente despertar-se-á interesse por algo que não tenha um objetivo claro.
- *Conhecimentos anteriores*: sempre é possível “reciclar” o conhecimento. Quem aprende será motivado e diminuirá esforços sempre que lhe for possível fazer a conexão com

conhecimentos já assimilados e aproveitá-los para a solução de problemas ou desempenho de tarefas.

Estas três primeiras etapas podem ser consideradas como a fase de preparação para o aprendizado.

- *Material*: é o primeiro contato com o material a ser aprendido. O indivíduo que aprende deve tomar conhecimento daquilo que será seu material de aprendizagem, tais como livros, textos, simulações, pesquisas, entre outros, que serão parte da sua caminhada no aprendizado. Não é o momento de assimilar tudo, pois isso acarretaria uma sobrecarga da memória e não traria resultados práticos à aprendizagem, antes criaria uma barreira ao aprendizado.
- *Orientação*: a aprendizagem deve ser orientada para não se perder o foco. Neste sentido, o material apresentado deve ser claro e servir como um caminho a ser seguido.
- *Desempenho*: deve haver situações e condições apropriadas para a aplicação do novo conhecimento. De nada servirá o interesse do indivíduo, o material adequado e a orientação bem feita, se não houver condições para a aplicação do novo conhecimento, quer em laboratórios, quer em simulações, ou até mesmo em casos concretos.
- *Feedback*: deve haver, de modo periódico, uma aferição que mostre o grau de erros e acertos do aprendente no momento recente. É um meio de evitar que o caminho percorrido saia da rota desejada. Assim os erros poderão ser sanados e os acertos aprimorados na trajetória de quem aprende.

Estas são etapas de desempenho do aprendizado. É o momento em que o indivíduo desenvolve-se.

- *Avaliação*: semelhante à etapa anterior, esta etapa visa a avaliação do grau de assimilação do novo conhecimento.
- *Retenção e transferência*: consiste na aplicação do aprendizado à realidade concreta e a capacidade de transmitir estes conhecimentos para outros que possam interessar-se pela mesma questão.

Estas duas últimas etapas são as de aplicação do conhecimento, quer em avaliações, quer em casos concretos, ou ainda na transferência destes conhecimentos a outros aprendizes, desta vez como seus tutores.

Seguindo o estudo da aprendizagem do homem, é indispensável à abordagem do psicólogo e filósofo suíço Jean Piaget (1896 – 1980) [24] sobre o desenvolvimento do indivíduo. Piaget desenvolveu sua teoria através de testes aplicados a crianças desde os primeiros meses de vida. A sua conclusão é de que as aptidões do homem para o raciocínio acontecem ao longo de seu desenvolvimento físico e evoluem segundo estágios sucessivos. Piaget construiu sua teoria, que se tornou fundamento para toda a pedagogia, determinando quatro estágios no desenvolvimento da capacidade de raciocínio do indivíduo. Estes estágios, que se sucedem do nascimento até a adolescência, são os seguintes:

- *Estágio sensório-motor*: o primeiro estágio corresponde aos dois primeiros anos de vida da criança e tem como principal característica o empirismo. É a primeira aprendizagem da criança que começa a adquirir o controle motor e a aprender sobre os objetos físicos que a rodeiam. Todo seu aprendizado acontece através da exploração daquilo que está ao seu alcance. Assim a criança vai acumulando conhecimento e somando-o àquilo que já estava sob seu domínio. Forma-se então uma base de conhecimento que lhe será útil no decorrer da sua vida.
- *Estágio pré-operatório*: o segundo estágio vai do segundo ao sétimo ano de vida. Neste período a criança adquire a habilidade verbal. A percepção dos objetos pelas crianças passa a ganhar representação mental associada a uma palavra. É a primeira forma de abstração da criança. Ela passa a nomear os objetos concretos com que se relaciona. Tudo aquilo que a criança experimentou nos primeiros anos e que continua a experimentar passa a ter uma representação verbal. Não chega a haver uma relação lógica, nem uma coordenação de raciocínio, mas já há uma concepção dos objetos em sua mente.
- *Estágio operatório-concreto*: do sétimo ao décimo segundo ano de vida. Tendo passado pelos dois primeiros estágios, a criança já tem noção dos objetos e é capaz de nominá-los. Assim, já está apta para classificar os objetos conforme suas semelhanças e diferenças. A criança passa a entender a idéia dos números e começa a desenvolver uma lógica em seus

pensamentos. Já é possível desenvolver raciocínios que lhe permitam solucionar problemas concretos, mesmo que simples.

- *Estágio operatório-formal*: dos doze anos em diante. É o início da adolescência. Nesta etapa da vida os raciocínios tornam-se mais lógicos e sistemáticos. O indivíduo começa a pensar e a desenvolver idéias sem o apoio de objetos concretos, pois já há um domínio bastante satisfatório de situações abstratas. O indivíduo já começa a pensar e a raciocinar de modo adulto. Nesta etapa o homem já está preparado para a vida, pois tem a capacidade para entender o mundo, relacionar-se com os objetos e pessoas, além de ser capaz de desenvolver soluções para seus problemas.

De acordo com estes quatro estágios apresentados por Piaget, a aprendizagem humana tem um processo gradual. Os estágios têm um caráter integrativo, pois não é possível a evolução sem que se passe pela etapa anterior. Desta forma, uma etapa depende diretamente da sua antecessora e é o fundamento daquela que lhe seguirá. A aprendizagem, segundo Piaget é a assimilação e acomodação dos conhecimentos adquiridos, que vai da memorização à integração do aprendizado com as demais situações vividas pelo indivíduo.

Embora existam estas diversas teorias a cerca da aprendizagem do homem, é importante salientar que o modo como se dá aprendizagem humana não passa de um grande desafio. Não há, em nossos dias, uma compreensão que seja absoluta e plenamente aceita de quais são os processos pelo qual o homem passa para aprender.

No entanto, há de se considerar que o homem aprenderá sempre de modo evolutivo, ou seja, há um processo a ser percorrido em que cada etapa está diretamente ligada com aquela que lhe antecedeu e com a que lhe seguirá.

2.1.5 Andragogia

Até agora foi vista a aprendizagem na formação do homem desde os seus primeiros anos de vida. Aprendizagem foi explanada a partir do contexto pedagógico, ou seja, como a criança aprende e desenvolve-se a partir das principais teorias.

Porém, neste estudo é indispensável que se procure entender também o modo como se dá a aprendizagem do indivíduo na fase adulta. Esta aprendizagem é designada pelo termo Andragogia. De origem grega, a palavra Andragogia deriva de *andros* (homem) e *agein* (conduzir), sendo, portanto, compreendida como a educação do homem já formado, ou seja, da pessoa adulta.

O termo Andragogia apareceu pela primeira vez nos estudos do professor alemão Alexander Kapp em 1833 para designar a aprendizagem do homem em sua idade adulta. Kapp buscava descrever com este termo a teoria da educação de Platão, porém esta abordagem ficou em desuso até o século passado, quando em 1921, outro estudioso alemão, Eugen Rosenback volta a aplicar o termo Andragogia para tratar das exigências próprias do homem adulto para a sua aprendizagem. Rosenback partia da premissa de que na idade adulta a educação necessita de professores, métodos e de uma filosofia especial. Segundo sua compreensão, para ser ensinado o mesmo conteúdo, a linguagem deve ser diferente quando o público alvo é de idade mais avançada, pois é preciso considerar que, de uma ou de outra forma e em níveis diversos, a pessoa já passou por um processo de formação.

A aprendizagem do ser humano adulto, quando parte do princípio de que é imprescindível uma linguagem diferenciada, não só favorece como também estimula o adulto a aprender. Para isso é fundamental que o adulto compreenda a utilidade daquilo que aprende. Saber os motivos pelos quais estuda e os benefícios oriundos deste estudo é fundamental para que se desperte o interesse e seu empenho para aprender melhor.

A idade adulta, de modo geral, é definida como aquela que se inicia por volta dos 18 anos, ou seja, logo após o período compreendido e abordado pela formação pedagógica, até o final da vida. O termo adulto é originário da língua latina, especificamente da palavra *adultus*, que se refere ao crescimento do homem. Este crescimento ocorre a partir do ponto de vista sociológico, biológico, psicológico e jurídico.

Quanto à capacidade sociológica do homem, ela diz respeito aos padrões que a sociedade estabelece para reconhecer a independência individual e está relacionada às suas condições de manutenção, sobretudo no âmbito econômico.

A capacidade biológica é referência ao potencial que homem e mulher têm de reproduzir a espécie humana. A menstruação da menina e a ejaculação do menino são os

principais sinais da maturidade física, pois são sinais de que estão plenamente capacitados para a procriação.

A independência psíquica do indivíduo caracteriza-se pelo seu equilíbrio enquanto pessoa que deve administrar as suas relações e conflitos interiores. Esta independência confirma o crescimento e o desenvolvimento psicológico do homem.

Quanto à capacidade jurídica do homem, ela está relacionada às normas legais necessárias para o seu relacionamento civil enquanto cidadão de deveres e direitos. É segundo esta capacidade que se considera a maturidade para responder pelos seus atos. Assim, sempre que infringir os padrões considerados indispensáveis pela legislação para o convívio social equilibrado poderá ser punido por isso.

Assim, o adulto é o indivíduo que tem uma posição na sociedade que é reconhecida pela sua capacidade de manutenção econômica, pelas condições que tem de dar continuidade à espécie, pelas possibilidades de gerenciar sua vida interior e pelas responsabilidades por seus atos perante a sociedade como organização em que está inserido.

É inerente à vida adulta seu crescimento e desenvolvimento que se prolonga durante longos anos da vida de uma pessoa. Ocorre quando se alcança a plenitude da vida, pois a pessoa torna-se produtiva, tem a capacidade de reprodução e assume responsabilidades sociais e familiares importantes. É neste período que deve tomar, com liberdade, as decisões que definirão o seu presente e o seu futuro. É ele o responsável por cada uma de suas atitudes.

A sua condição de tomar as decisões sobre sua vida, a interação com a sociedade e a capacidade reprodutiva fazem a diferença na postura do homem que deixa de ser criança e passa a ser senhor de sua vida. Assim, o adulto já não é tão passivo como foi a criança e também passa a agir de modo mais contestador em relação ao seu meio.

Em tudo ele pode participar e quer entender quais os mecanismos que fazem com que as coisas aconteçam. Desta forma, o aprendizado não ocorre como nas crianças, que são passivas na educação, pois o adulto, antes de qualquer coisa precisa saber o porquê da necessidade de aprender-se determinado conteúdo, bem como quais serão os benefícios deste aprendizado, em que sua vida vai melhorar a partir deste conhecimento agregado à sua experiência.

Diante dos novos aprendizados, é importante considerar que a vida do adulto é pontuada das experiências pelas quais passou em toda sua história. Estas experiências são fundamentais na sua aprendizagem, pois lhe permitem questionar, concordar ou não com aquilo que lhe é proposto.

Esta compreensão de que o homem adulto já adquiriu durante a sua vida uma série de conhecimentos e convicções que o trouxeram até o momento presente, surge um desafio a ser transposto. Muitas situações com que sempre concordou serão postas em dúvida, como também outras situações com que jamais tenha simpatizado em sua vida, passarão a ser vistas com bons olhos. Cabe ressaltar que este desafio será facilmente contornado, desde que o indivíduo perceba que é importante a reflexão. Quando isto ocorrer, ele perceberá por si só que mudar de opinião não significa trair a sua história, mas sim é sinônimo de dar-se uma possibilidade de aprender algo novo que melhorará a sua vida.

Enfim, quando a pessoa adulta dispõe-se a aprender e lhe são dadas as condições ideais para o aprendizado, ocorre a Andragogia. Nestes casos haverá a interação com os seus pares e com seus mestres. Para isso acontecer é importante que a aprendizagem esteja integrada, ou associada à sua realidade, àquilo que ele vive e conhece.

Aqui se encontra um espaço importante para as empresas, pois necessitam de mão de obra devidamente qualificada e em condições de aprimorar suas aptidões e de desenvolver novas capacidades. Em muitas empresas, o colaborador tem o conhecimento prático, mas lhe falta a teoria que pode ser assimilada. Este é um adulto com potencial muito grande de tornar-se um ótimo aprendiz.

A Andragogia é isso, é uma forma de facilitar o aprendizado das pessoas adultas a partir de sua realidade. O respeito à individualidade, às experiências e ao contexto do indivíduo proporcionam o crescimento da pessoa e, como consequência, da organização em que está inserido.

José Chotguis [5], Doutor em Engenharia Florestal e professor da Universidade Federal do Paraná, em seu artigo intitulado “*Andragogia: arte e ciência na aprendizagem do adulto*”, afirma que o modelo pedagógico de ensino, que é a base da organização do sistema educacional adotado em todas as sociedades, foi sempre aplicado da mesma forma ao homem adulto. A este respeito, Chotguis afirma que:

“O modelo pedagógico, aplicado também ao aprendiz adulto, persistiu através dos tempos chegando até o século presente e foi a base da organização do nosso atual sistema educacional. Esse modelo confere ao professor responsabilidade total para tomar todas as decisões a respeito do que vai ser aprendido, como será aprendido, quando será aprendido e se foi aprendido. É um modelo centrado no professor, deixando ao aprendiz somente o papel submisso de seguir as instruções do professor.”

Neste modelo, a figura do mestre educador aparece como protagonista e todas as responsabilidades a cerca do aprendizado estão em suas mãos. É ele quem decide o que será aprendido, como será o aprendizado e quais serão os meios aplicáveis. Ao aprendiz resta submeter-se ao modelo, de modo que, em muitos casos, basta que o mesmo saiba adaptar-se e seguir os passos propostos para que seja considerado como assimilado aquilo que deveria aprender.

Chotguis, após esta observação, apresenta de modo sistematizado, seis pressupostos que conduzem à aprendizagem do adulto. Segundo ele, estes princípios são fundamentais para a melhor aprendizagem possível do homem adulto:

- *Necessidade de saber*: diferentemente das crianças, o adulto tem a necessidade de saber por que ele deve aprender algo. Só assim ele se disporá a aprender. Havendo esta disposição e o convencimento da importância de tal empenho, o adulto comprometer-se-á a aprender e investirá mais energia do que as crianças neste aprendizado. Os benefícios poderão agregar qualidade à sua vida. Deixar ou evitar aprender trarão consequências negativas ao seu crescimento. Saber e aprender são propulsores da vida e agregam conhecimento e experiências à sua vida.
- *Auto-conceito do aprendiz*: a pessoa adulta, em geral, tem um auto-conceito muito positivo de que é responsável por todas as suas decisões que influenciam diretamente em sua vida e na daqueles que dele estão próximos. Ao assumir este conceito de si mesmo, o adulto desenvolve uma necessidade de ser percebido pela sociedade como capaz de direcionar a sua vida segundo suas convicções, escolhendo assim os seus caminhos. Aqui há um empecilho para a educação que segue o modelo pedagógico, pois a figura do

professor que se impõem e toma decisões do aprendiz é uma ameaça ao seu papel de protagonista da sua vida.

- *As experiências do aprendiz:* apenas o fato de que a pessoa adulta ter vivido mais tempo que a criança, já lhe acrescenta uma infinidade de experiências que contribuem de uma ou de outra forma à sua constituição psicológica. Ao envolver-se em uma atividade educacional, o adulto traz consigo todas as suas experiências e estas influenciarão na aquisição dos novos conhecimentos que podem questionar ou confirmar suas convicções pessoais mais diversas. Esta pré-disposição ao questionamento as crianças não tem e, também por isso, não apresentam a mesma resistência à figura do mestre educador.
- *Prontos para aprender:* a vida adulta já preparou o homem para aprender as coisas que precisa saber e para capacitar-se a fazê-las. Aquilo que o homem aprende nesta fase de sua vida visa resolver problemas concretos de sua vida real. Tudo o que aprenderá será aplicável em situações práticas que influenciarão a sua vida.
- *Orientação para aprendizagem:* no caso da educação e formação das crianças os objetivos da aprendizagem estão no próprio conteúdo a ser aprendido. Na escola, por exemplo, o ensino e as avaliações estão basicamente voltados para o conteúdo a ser transmitido e assimilado. Para o adulto, no entanto, tudo o que aprender deve ter valor para ser aplicado na sua vida, nos problemas e nas tarefas que tem a desempenhar. O centro da aprendizagem não está no conteúdo, mas sim na sua aplicação. O homem adulto tende a aprender apenas aquilo que terá aplicação prática na vida.
- *Motivação:* a principal motivação do adulto é seu crescimento e desenvolvimento. A busca por uma promoção no trabalho, por melhor salário ou emprego, na verdade, é movida por algo mais forte que lhe é interno, é sua auto-estima, a sua qualidade de vida e satisfação pessoal que lhe motivam a buscar aqueles elementos externos. Esta é a principal diferença entre um e outro modelo de aprendizagem, pois a motivação adulta está sempre reforçada pela sua necessidade de atender aos seus anseios interiores.

De modo resumido pode ser feito o seguinte paralelo entre as características da aprendizagem segundo estes dois modelos:

A relação entre mestre e aprendiz na pedagogia é marcada pelos conhecimentos e experiências do professor, pelos conteúdos a serem ensinados, enquanto que na Andragogia, o adulto traz uma bagagem de conhecimentos que o faz protagonista da aprendizagem e o professor deverá trabalhar com estes conhecimentos para promover o desenvolvimento do indivíduo. Se na pedagogia a criança deve aprender o que lhe for passado pelo professor, na Andragogia o adulto quer aprender aquilo que lhe interessar. Ou seja, aquilo que precisa saber para aplicar em sua vida profissional e social. Para concluir, se a motivação da criança depende dos estímulos do professor e da cobrança familiar, o adulto tem a motivação natural que é a sua necessidade e vontade de progredir sempre e para isso buscará interagir ao máximo com o meio de ensino e com as possibilidades que lhe serão dadas. A maior cobrança partirá dele próprio.

O professor americano Eduard Lindeman [18] muito contribuiu com compreensão da educação de adultos. Em seu trabalho “The Meaning of Adult Education”, publicado em 1926 nos Estados Unidos da América, Lindeman apresentou um contraponto ao sistema acadêmico em que as disciplinas e os professores constituem o centro da educação. Para ele, “... *a educação do adulto será através de situações e não de disciplinas (...). Na educação convencional o estudante deve ajustar-se ao currículo estabelecido; na educação do adulto o currículo é construído em função da necessidade do estudante.*”. Só serão inseridas, de acordo com sua visão, as disciplinas que poderão contribuir para o ajustamento da aprendizagem e apenas quando necessárias.

Ainda segundo Lindeman, “*a fonte de maior valor na educação do adulto é a experiência do aprendiz (...). Aprendizagem consiste na substituição da experiência e conhecimento da pessoa. (...). A experiência é o livro vida do aprendiz adulto*”.

Os fundamentos da teoria da aprendizagem do adulto que são aplicados em nossos dias são frutos dos pressupostos para a educação de adultos elaborados por Lindeman:

- Os adultos motivam-se a aprender quando sentem que suas necessidades e interesses serão satisfeitos pela aprendizagem. É preciso ativar estes pontos para que se iniciem as atividades da aprendizagem adulta.
- A aprendizagem do adulto está fundada nas situações de sua vida concreta e não em fatores externos ou abstratos.

- Nas experiências está a fonte do aprendizado. Qualquer metodologia deve ser baseada no empirismo. Quanto mais perceptível o aprendizado, maior será o interesse e os resultados mais rápidos. A assimilação sempre tende a acontecer melhor quando a aprendizagem ocorre pela experiência.
- A relação entre mestres e aprendizes deve ser de troca mútua de conhecimentos. Não apenas os mestres ensinam. Deve haver o engajamento e empenho de ambas as partes no processo da construção do conhecimento.
- As diferenças de estilo de vida, de faixa etária, do contexto social e o ritmo de cada um devem ser considerados para o aprendizado.

O artigo “Andragogia – A Educação de Adultos”, do estudioso brasileiro Ari Batista de Oliveira [22], apresenta um referencial teórico muito importante para este estudo. De acordo com este artigo, entre os anos de 1940 e 1950, de modo multidisciplinar apresentaram-se esclarecimentos e contribuições para a Andragogia. Seguem alguns apontamentos deste estudo que ilustram a importância da Andragogia a partir de outros contextos científicos.

Embora não tenha formulado uma teoria específica sobre o tema, os estudos de Sigmund Freud (1856 – 1939) sobre o subconsciente e comportamento humano, bem como seus conceitos sobre a ansiedade, repressão, fixação, projeção e transferência são objetos de estudo para a formulação da teoria da aprendizagem.

A noção, desenvolvida por Carl Jung (1875 – 1961), de que a consciência humana possui quatro maneiras (sensação, pensamento, emoção e intuição) de extrair informações das experiências para a compreensão, forneceu um grande suporte para a Andragogia, uma vez que considera as experiências como fatores de aprendizado.

As “oito idades do homem” estudadas por Erick Erikson (1902 – 1994) explicam os estágios do desenvolvimento da personalidade humana. As três fases que tratam do jovem adulto, do adulto e do estágio final da vida, abordam de modo direto a condição do adulto e, por consequência, seu aprendizado.

Abraham H. Maslow (1908 – 1970) enfatizou que quanto maior a segurança da pessoa no processo de crescimento, maior a sua interação com o ambiente. Por conseguinte, quanto

maior a estabilidade psicológica do homem, mais e melhor poderá interagir com o meio e aprender.

O mais específico dos terapeutas na educação de adultos, Carl Rogers (1902 – 1987), considera que não é possível ensinar outra pessoa de modo direto, mas é possível proporcionar-lhe elementos que facilitem a sua aprendizagem.

O educador brasileiro Paulo Freire (1921 – 1997) [10] desenvolveu um método de alfabetização de pessoas adultas, conhecido mundialmente, que vai além de ensinar a ler e a escrever. Este método que parte da realidade dos aprendizes, propõe e estimula a inserção do adulto iletrado no contexto social e político em que vive. Paulo Freire desenvolveu seu método de alfabetização no contexto do Nordeste brasileiro a partir de muitos anos de trabalho na área de educação, sobretudo de adultos carentes.

Basicamente, o aprendiz é estimulado a trabalhar com palavras que lhe são familiares por serem oriundas das situações práticas de sua vida. Assim, o carpinteiro aprende a escrever a partir de palavras como *martelo*, *prego* e *madeira*, ao passo que a dona de casa começa aprendendo a escrever palavras como *bolo*, *panela* e *fogão*. Enfim, palavras que lhe são familiares, mas que desconhecidas quando no papel.

Seu método estimula a alfabetização e educação dos adultos mediante a discussão de suas experiências de vida entre si. Ao partilhar suas experiências, cada um agrega algo daquilo que o outro conhece, promovendo a partilha de conhecimentos entre todos.

Em seu livro *Educação como prática da liberdade*, Paulo Freire elenca cinco fases para a execução prática de seu método de ensino:

- *O Universo Vocabular*: ocorre no primeiro contato de quem educa com os aprendizes. É o momento de fazer-se o levantamento do universo vocabular das pessoas envolvidas no aprendizado. Através da aproximação e do conhecimento das pessoas, de suas realidades, do seu modo de falar, daquilo que fazem, gostam ou sonham, far-se-á o levantamento de seu universo vocabular. Assim, acontece uma natural e informal aproximação das pessoas. Mestres e aprendizes já não são seres distantes, mas estão num mesmo nível.

Não raro, nascerá desta aproximação a amizade entre eles. Ocorre abertura para ambas as partes.

- *Escolha de palavras no universo vocabular pesquisado*: nem todas as palavras utilizadas no dia-a-dia das pessoas têm o mesmo potencial para o aprendizado. Assim, segundo alguns critérios, o mestre deve selecionar e trabalhar com aquelas que têm mais propensão a um resultado positivo. No caso da alfabetização, a riqueza fonética, o crescimento gradativo das dificuldades fonéticas e o teor pragmático da palavra, ou seja, o seu potencial para prender a atenção dos aprendizes segundo sua aplicação na vida prática, cultural e política dos aprendizes, são critérios determinantes para a escolha do vocabulário.
- *Simulação da realidade*: o educador deve criar situações semelhantes às aquelas do dia-a-dia dos aprendizes. Quanto mais próximas de sua vida e desafiadoras estas situações, mais envolvimento o grupo terá para solucioná-las e maior será o seu aprendizado. Quando o aprendiz trabalha com realidades que lhe são familiares, a possibilidade de no futuro deparar-se com situações semelhantes ajuda a prender-lhe a atenção, como também e sua experiência passada facilita na resolução do problema. Estes fatores propiciam o desenvolvimento individual, transformando-se em aprendizagem.
- *Fichas-roteiro*: apesar de este modelo privilegiar a criatividade do mestre e sua interação com os aprendizes, quem coordena o trabalho deverá ter clareza de quais são os objetivos e ter em mente os caminhos que possam ser trilhados para obter-se sucesso na aprendizagem. Estas “fichas-roteiros” servirão como subsídios e não serão prescrições rígidas que possam impedir o crescimento eficiente dos aprendizes. Enfim, seguir os passos previstos não é garantia de que os aprendizes estejam assimilando o conteúdo e o transformando em conhecimento.
- *Elaboração de fichas para a decomposição das famílias fonéticas* correspondentes aos vocábulos geradores. Esta etapa, no processo de alfabetização, tem uma função bem clara, pois visa mostrar como são construídas as palavras através de suas partes.

O método Paulo Freire é, certamente, a mais importante aplicação da Andragogia. Freire visou, antes de tudo, a aprendizagem do homem adulto para que sua condição mudasse para melhor. Partindo do princípio indiscutível de que o homem deve sentir a necessidade de aprender para melhorar sua vida, de que ele é agente do aprendizado, de que sua experiência e história são importantes, de que a sua motivação está no aprendizado e não no conteúdo. E há a convicção de que quem se dispõe a trabalhar com tal educação deverá descer da cátedra e colocar-se no mesmo plano de aprendizagem. Só então ocorrerá o desenvolvimento do aprendiz.

A obra de Lindeman, “The Meaning of Adult Education”, traz uma síntese daquilo que é a Andragogia e da percepção do Método Paulo Freire:

“Uma das grandes distinções entre a educação de adultos e a educação convencional é encontrada no processo de aprendizagem em si mesmo. Nenhum outro, senão o humilde pode vir a ser um bom professor de adultos. Na classe do estudante adulto a experiência tem o mesmo peso que o conhecimento do professor. Ambos são compartilhados par-a-par. De fato, em algumas das melhores classes de adultos é difícil de se distinguir quem aprende mais: se o professor ou o estudante. Este caminho duplo reflete também na divisão de autoridade. Na educação convencional o aluno se adapta ao currículo oferecido, mas na educação de adulto, o aluno ajuda na formulação do currículo... Sob as condições democráticas, a autoridade é do grupo. Isto não é uma lição fácil, mas enquanto não for aprendida, a democracia não tem sucesso.”

2.2 ORGANIZAÇÕES TRADICIONAIS E DE APRENDIZAGEM

Para estudo, no contexto da aprendizagem organizacional devem ser considerados dois modelos de organizações, as tradicionais e as de aprendizagem. Estes dois modelos caracterizam-se pelas práticas e posturas adotadas nas empresas, e pelos resultados oriundos de cada concepção organizacional.

Todas as organizações caracterizam-se por aspectos comuns, pois se formam a partir de uma totalidade integrada, sendo compostas por diversas áreas que precisam interagir e que são

interdependentes. Desta forma, as organizações devem ser dinâmicas e desenvolver-se com o passar dos tempos.

Outro fator de grande importância nas empresas é a flexibilidade que, enquanto organizações precisam ter para que possam reagir diante de situações complexas para que se adaptem aos novos contextos surgidos das crises, como também das novidades de mercado e da concorrência.

É também fundamental que, embora mantendo a característica da dinamicidade, toda organização deve prezar pela sua estabilidade que mantém o equilíbrio e firmeza para o desenvolvimento e crescimento.

Desta formação e, de acordo com os seus objetivos, as empresas constroem a sua história organizacional e fazem a sua cultura, diferenciando-a das demais instituições.

Neste capítulo será analisada a concepção das organizações tradicionais e daquelas que se apresentam como organizações em que a dinamicidade é considerada como elemento fundamental, transformando-as em organizações de aprendizagem. Assim, de modo comparativo, será abordada a forma como ocorre a gestão do conhecimento nestes dois modelos organizacionais.

2.2.1 Organizações Tradicionais

O modelo tradicional das organizações está fundado numa estrutura simples e objetiva. Cada um dos colaboradores deve manter o foco em suas atividades e funções, buscando empenhar todas as suas energias na produção e nas suas funções. Nada que estiver alheio à sua função deve lhe preocupar. No contexto empresarial, os gerentes, ou aqueles que ocupam cargos de chefia são fundamentais, pois a princípio, são os que possuem a visão do todo e dominam toda a linha de produção, além do andamento de cada fase do trabalho desenvolvido pelos funcionários. Como na Revolução Industrial, estas organizações seguem o princípio da especialização e da concentração, ou seja, mais importante do que a interação ou que a reflexão, é a busca pela especialização e a concentração com afinco na atividade desenvolvida pelo indivíduo. Em outras palavras, poder-se-ia afirmar que o funcionário é contratado para

desenvolver determinada atividade e não para pensá-la. Assim, basta seguir as regras e aplicá-las com objetividade que os resultados almejados serão alcançados.

Nestas organizações o pensamento e a reflexão sobre as atividades são elitizadas. As decisões quanto aos métodos aplicados, ou quanto à mudança de metodologia nas atividades cabem, exclusivamente, aos gerentes e àqueles que estão à frente da instituição. Via de regra, aqueles que estão envolvidos no desenvolvimento dos produtos ou no desenrolar das atividades como funcionários e colaboradores não têm liberdade para decidirem sobre os procedimentos ideais, e, tampouco, espaço para exporem suas idéias. Em muitos casos, aqueles que tomam decisões neste sentido acabam por ser punidos pelas alterações nos procedimentos, mesmo quando tais alterações não tenham interferido de modo negativo ou prejudicial no resultado final. Ocorre, portanto, o desperdício de reflexões nascidas da experiência acumulada por aqueles que estão no dia-a-dia da empresa e ligados diretamente às atividades.

Há de se considerar que nestas organizações o modelo de relações adotado é marcadamente piramidal e hierárquico. Em sua estrutura o gerenciamento do pessoal e das atividades é facilmente visualizado.

Para o professor Eduardo Giugliani [14], do Departamento de Engenharia de Produção da Faculdade de Engenharia da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, existem nove características que ilustram a postura hierárquica destas empresas. Considerando estas posturas, torna-se fácil e sistematizada a compreensão do comportamento das organizações tradicionais.

a. Das decisões: todas as decisões a nível organizacional são tomadas por uma pessoa específica, ou por um grupo muito reduzido de pessoas. Estes que têm o poder decisório estão numa posição privilegiada em relação àqueles que executam os trabalhos e desenvolvem as atividades segundo as determinações. Em geral, são os diretores, gerentes e coordenadores de área que têm a última palavra sobre qualquer alteração dos rumos das atividades. O positivo deste elemento é que tudo estará sob o controle dos responsáveis e ninguém tomará atitudes inconsequentes impunemente. O que há de negativo nesta postura é que a criatividade e o desenvolvimento dos colaboradores ficam num segundo plano e todos sentem-se ameaçados de punição por erros que possam cometer.

b. Das regras: há na organização um conjunto de regras explícitas que regem as atividades da empresa e os afazeres dos funcionários. Estas regras são claras e ditam quais são os direitos e os deveres de cada nível da hierarquia. Na clareza da normatização das atividades de cada um está a segurança de que haverá um controle quanto à produção e ao desempenho das funções, porém, a força criativa no trabalho é inibida. Neste sentido, a empresa que deixa de seguir regras pode prejudicar-se perdendo o rumo das atividades e deixando de desenvolver-se, mas também pode descobrir o talento de seus colaboradores e aproveitar melhor o potencial que está em seu quadro de contratados.

c. Das funções: cada indivíduo tem a sua função e as suas responsabilidades previamente designadas. Conhecendo suas atribuições o indivíduo seguirá seu trabalho enquanto não houver nenhuma determinação contrária ao estipulado. Aqui o funcionário saberá o que deve fazer e o como deverá desempenhar as suas atividades de modo prático e natural. Em regra, não haverá na empresa iniciativa que altere o curso das atividades, ou questionamentos quanto ao estabelecido pelos níveis superiores. O estabelecimento de funções claras e definidas proporciona à organização a segurança de que tudo será desenvolvido com competência e destreza pelos profissionais. No entanto, a falta de interação e de conhecimento das outras funções poderá acarretar um ônus aos superiores nos momentos em que, por motivos que fogem do seu controle e da sua vontade, algum dos colaboradores precisa ser remanejado para outra atividade, pois não bastará a adaptação à atividade, mas será preciso que o mesmo aprenda o que deve ser feito.

d. Da padronização dos procedimentos: diante dos problemas e das dificuldades já existe um repertório de procedimentos aplicáveis para saná-los. Não há de questionar-se, ou de pensar o que se deva fazer, basta aplicar o procedimento padrão para aquele problema e seguir os passos para o saneamento da dificuldade. É positivo nesta postura o acúmulo de experiência que existe para lidar com os problemas. Desta forma, de maneira célere e pontual, os problemas podem ser solucionados. Mas, a adoção destes procedimentos padronizados, não deve fazer com que a organização deixe de buscar novas alternativas e tecnologias para enfrentar problemas e crises. A pesquisa e o estudo devem ser uma constante em toda organização.

e. Da impessoalidade: a ação de cada um é marcadamente impessoal. Não há de se falar em relacionamentos pessoais ou de interação com a condição humana dos demais. A função de cada um deve ser bem desempenhada sem prejudicar a atividade do outro. Mais importante do

que saber quem é que faz a próxima etapa do trabalho é dar-lhe condições de bem exercê-la. Neste sentido, a empresa pode ganhar em produtividade, mas a qualidade de vida e das relações entre os empregados tende a ficar prejudicada, o que pode proporcionar o desgaste pessoal e, a médio prazo, o aumento de problemas interpessoais que serão refletidos na queda de produtividade.

f. Da competência técnica: a competência técnica do indivíduo é o que define as seleções de novos e as promoções dos antigos colaboradores. Este critério também é utilizado para a dispensa e substituição de funcionários. Outras características são relativizadas, tendo em vista que se considera como determinante para a produção e o crescimento da organização aquilo que cada um pode produzir. Assim, a organização tende a ter em seus quadros pessoas altamente qualificadas para as funções que estão sendo desenvolvidas. Por outro lado, fatores como a interação com os pares e a observação de normas superiores encontrarão dificuldade acentuada naquelas pessoas que possuam eficiência e competência técnica altamente considerável, mas que são de relacionamento interpessoal difícil. Aqueles em que, embora competentes tecnicamente, mas em que a capacidade de iniciativa não é um ponto forte, poderão também ser uma ameaça nos momentos em que se faz necessário agir com rapidez em situações adversas e complicadas.

g. Da coordenação formal: as atividades são todas previamente programadas e coordenadas por quem de direito. É este que determina o que deve ser feito, qual deve ser o procedimento e quais as alterações são viáveis para cada momento. Neste sentido, basta que cada colaborador exerça de forma regular e bem as suas atividades que a organização não encontrará problemas. Há muito de positivo neste modo de coordenar as atividades, pois há um controle de cada passo a ser dado, como também pessoas altamente capacitadas serão as que tomarão as decisões. Por outro lado, há o risco de enfraquecimento ou perda de controle quando se tem uma pessoa não tão bem preparada como o ideal e que não tenha o comando dos seus subordinados. Nestes casos, o trabalho fica comprometido e os resultados prejudicados.

h. Das resoluções: toda e qualquer resolução será tomada pelos superiores. Desde um desentendimento entre os colaboradores, até problemas em linha de produção, a pessoa que responde pelo setor será quem decidirá. Há uma forma bem explícita de controle dos funcionários. Nada ficará fora de controle e os empregados estarão sujeitos a aceitar as determinações dos superiores. Há, no entanto, uma possibilidade de problema quando a tomada

de decisões fica restrita aos superiores e, por isso, os comandados sintam-se intimidados e, que por sua vez, deixam de aprender e de ousar nas atividades.

i. Da empresa enquanto grupo: a empresa é sempre vista como um todo, como uma unidade de partes que estão integradas. A individualidade tende a desaparecer os indivíduos a sumir, pois os resultados, positivos ou negativos, são sempre computados para o grupo. Este modelo não concebe a idéia de que alguém possa ser recompensado individualmente por suas atividades e que seu mérito mereça ser destacado. O relevante é o bom desempenho da empresa enquanto grupo e não como elementos que trabalhem juntos. Há aqui um ponto positivo a ser acentuado que é o sentimento de pertença que é provocado nos colaboradores. Todos devem cooperar com o trabalho e são provocados a cuidar para que seus pares não se tornem negligentes ou indolentes nas suas tarefas, pois o bom pagará pelo ruim, o produtivo pelo improdutivo. Porém, quando se observa por outro ponto de vista, percebe-se que o indivíduo ficará desmotivado em produzir mais e melhor, pois seu desempenho individual jamais será reconhecido. Segundo esta percepção, há o risco de pessoas com potencial elevado restringirem-se a um rendimento mediano, pois não há motivação e nem compensação pelos seus resultados. Estes indivíduos tendem a migrar para outras companhias em que serão melhor aproveitados e em que o reconhecimento pelos méritos individuais exista.

Estas organizações andam por um caminho definido e seguro. Toda e qualquer inovação é previamente analisada e será implementada, desde que não acarrete prejuízos à produção. São altamente considerados aqueles que comandam a empresa. São eles os que assumem a responsabilidade e os riscos pelos eventuais fracassos. Há de se considerar que os riscos sejam diminuídos nestas empresas, justamente pelas inúmeras análises a que são submetidas as inovações antes de adotadas.

Na outra extremidade da empresa estão aqueles que desenvolvem as atividades finais e desempenham aquilo que é previamente designado pelos superiores. A estes basta que ajam com competência, obediência e zelo. Estas categorias a baixo da linha de comando, embora muitas vezes experimentadas e altamente capacitadas pelos anos de exercício de uma mesma atividade, não são consultadas no momento de mudanças no desempenho de suas funções ou de adoção de novas tecnologias.

Desta forma, é inegável que haja um controle de erros e os acertos são muito comuns no dia-a-dia destas empresas. Por outro lado, é nítido o acanhamento no desenvolvimento da sua aprendizagem organizacional. Como são, em geral, comandados e executores das funções, os colaboradores não buscam evoluir nos seus conhecimentos e na sua *performance*.

Poderia ser considerado um tanto quanto estranho, ou temerário, afirmar que estas empresas de comportamento consolidado e tradicional sejam pouco produtivas. Seria ousado afirmar que estas empresas estariam com os seus dias contados. Porém, é perfeitamente possível perceber que aquelas empresas que são capazes de aprender e de definir um novo posicionamento antes que seus concorrentes, certamente são sempre mais eficazes diante de desafios e estão mais preparadas para a ousadia e para o crescimento.

Para concluir esta etapa do estudo, deve recorrer-se ao pensamento de Peter M. Senge [29], em sua obra magna, “A Quinta Disciplina”. Já nas primeiras páginas o autor é claro, ousado e brilhante ao afirmar que *“à medida que o mundo torna-se mais interligado e os negócios mais complexos e dinâmicos, o trabalho precisa ligar-se em profundidade à aprendizagem (...). Simplesmente não é mais possível encontrar soluções na alta gerência e fazer com que todos os outros sigam ordens... as organizações que realmente terão sucesso serão aquelas que descobrirem como cultivar nas pessoas o comprometimento e a capacidade de aprender em todos os níveis da organização”*. Enfim, os desafios estão aí e cada um deve buscar a melhor maneira de adaptar-se a ele.

2.2.2 Organizações de Aprendizagem

No item anterior considerou-se as empresas que seguem um padrão organizacional tradicional e foram apontados os pontos que lhe são positivos e negativos. Chegou o momento de serem apresentadas as empresas que seguem um modelo distinto de organização. São as empresas aprendentes, ou seja, o contraponto das organizações tradicionais. É o modelo de organizacional que está voltado para o processo, para a aprendizagem.

Para Michael Hammer [15], reconhecido como o organizador dos fundamentos da reengenharia, um dos conceitos administrativos mais importantes dos últimos anos, fala de modo muito claro o que são estas empresas que se voltam para o aprendizado: *“Certamente esse é um*

novo paradigma para as empresas. Uma organização orientada para processos tem neles o centro das atenções. Nas organizações tradicionais, os processos são ignorados. Em uma organização orientada para processos eles são cuidadosamente projetados, mensurados e, o que é mais importante, todos os entendem. Dentro desse modelo, os processos funcionam bem e trazem bons resultados para a empresa”. Há nessa afirmação uma síntese daquilo que é o mais importante para as organizações do nosso tempo: há a participação e o entendimento de todos a respeito daquilo que está sendo tratado e que será posteriormente aplicado à produção, à formação e ao atendimento dos clientes.

Ainda segundo Hammer, nestas organizações todos têm uma visão ampla do seu contexto. Embora cada um desempenhe a sua função, cada um tem a visão clara do todo, de modo que os resultados individuais tornam-se resultados coletivos, pois são produzidos por todos. Através da participação das discussões e do desenvolvimento dos processos, o indivíduo tem consciência de sua responsabilidade e de que o bom desempenho da empresa e o sucesso do todo dependerão sempre do empenho de cada um. Desta tomada de consciência, cada um passa a integrar-se com os demais e, conseqüentemente, aprenderá a pensar de modo novo. Diferentemente das organizações tradicionais, em que cada um preocupar-se-á em bem desenvolver sua parte do processo, nestas organizações, há a consciência de que não basta fazer bem a sua parte do trabalho. É necessário que isto traga benefícios para a organização, através dos que estão direta ou indiretamente envolvidos com o seu trabalho.

José Maria Gasalla [12], em co-autoria com Leila Navarro, em seu livro “Confiança – a chave para o Sucesso Pessoal e Empresarial”, apresentam fatores importantes para o bom desempenho e crescimento das organizações. Segundo Gasalla e Navarro, as organizações aprendentes são aquelas que estão embasadas na confiança mútua entre os comandados e comandantes. Quando há essa confiança, as empresas conseguem diminuir o seu empenho em controlar os funcionários e, conseqüentemente, o investimento humano e financeiro que se faz neste tipo de controle poderá ser aplicado na produção e na busca de novos horizontes de crescimento da empresa. Esta postura que investe na desconfiança, vendo no funcionário uma ameaça é típica das organizações tradicionais.

Ainda de acordo com Gasalla e Navarro, quando ocorre esta confiança de mão dupla nas empresas, os colaboradores se comprometem mais com a instituição. Este comprometimento resulta em aprendizado que favorece o crescimento organizacional

Neste contexto de confiança, deve existir na empresa a permissão para o erro. Este tipo de permissão não pode ser considerado como um estímulo ao descaso, ou a posturas negligentes. É, antes de tudo, um estímulo a busca por novas e melhores alternativas. Só aprende que se dispõe a mudar e isso implica a possibilidade de errar. É preciso assumir os riscos provenientes dos erros para que haja a possibilidade de aprender e de crescer. O aprendizado nasce do empenho e da busca das organizações, o que acontecerá através das tentativas que comportam tanto a possibilidade de erro, como de acertos.

As organizações, conforme Gasalla e Navarro, devem trabalhar as competências individuais destacando o que inspire a confiança do colaborador e afastando os fatores que inibem a sua confiança, pois estes elementos dificultam o seu crescimento. Neste sentido, o autor apresenta elementos fundamentais para a confiança:

a. Percepção: distinguir entre os cooperadores o que cada um sabe e pode fazer com competência e segurança. A confiança no indivíduo não pode ser gratuita. Para que a empresa possa confiar no indivíduo é fundamental que haja a contrapartida da competência e da produtividade. Esse fator torna-se visível ao considerar que alguém pode ser especialista em determinada área de trabalho e completamente leigo em outras.

b. Clareza: a empresa deve trabalhar com a verdade e transparência. Não significa que a empresa deva deixar de lado o sigilo necessário para a sua segurança. É indiscutível que nem tudo deve ser exposto de modo explícito, pois isso seria uma afronta à segurança e às estratégias da empresa. Clareza, então, deve ser entendida como a transmissão de informações de maneira clara, pois quando omissivas, equivocadas e obscuras elas comprometem o bom resultado da organização.

c. Seriedade: os compromissos assumidos devem ser considerados e levados a sério. Mais importante do que promessas e até mesmo de garantias, é honrar os compromissos assumidos. A partir do momento em que cada um fizer aquilo que lhe cabe e aplicar-se em suas atividades com empenho e seriedade a possibilidade de erros fica reduzida.

d. Confidencialidade: os cooperadores, independentemente de cargos ou funções, devem cultivar a cumplicidade positiva. A relação entre eles deve dar possibilidades para que todos conheçam os meandros da instituição e engajem-se de modo comprometido com a empresa. Essa confidencialidade não pode ser viciosa, pois teria efeito contrário ao desejado.

e. Compromisso: é um desdobramento da seriedade. É o empenho de cada um para fazer parte da organização, assumindo por inteiro os riscos e as vantagens de integrar a instituição.

f. Coerência: a prática da instituição deve ser de acordo com o que se prega. A empresa não terá resultados positivos apenas pelo fato de apresentar resultados bem formatados, mas que não reflitam a realidade. Não basta que se transmitam informações de modo eficiente aos colaboradores, se estas informações não são coerentes com a realidade. Como também não basta anunciar que os colaboradores são a razão da existência da empresa, se na verdade são tratados como peças descartáveis em quem não se deposita confiança.

g. Consciência: trata-se da compreensão natural de que ninguém está sozinho e que tampouco alguém possa ser imprescindível para a empresa. Todos são importantes e a legitimidade e competência que um possui os outros podem ter. É importante que haja este tipo de consciência e que o outro, antes de ser uma ameaça, deve ser um aliado.

Enfim, Gasalla [12] e Navarro, como Hammer [15], consideram que a empresa deve buscar a sua organização. No entanto, não devem buscá-la apenas como forma de ostentação. Organizar-se, por si só, já faz bem à instituição, mas quando a empresa entende a importância deste processo e está atenta ao meio em que está inserida, estará preparada para adaptar-se às mudanças que são impostas pelo meio e para o próprio crescimento. Estão, em outras palavras, preparadas para o aprendizado.

Tão importante para a empresa, quanto o que já foi a apresentado, são os conhecimentos adquiridos e acumulados, como também a fluência da comunicação. Neste sentido, quanto mais integrada e clara a comunicação dentro da instituição e entre os colaboradores, maior serão os resultados almejados. Assim, mensagens claras tendem a ser mais eficiente, pois a boa interpretação gera aplicação eficaz.

As empresas que são capazes de fazer um bom uso de seus conhecimentos têm a capacidade de melhor atuar nos momentos em que aparecem obstáculos a serem transpostos, pois conseguem dar respostas mais eficientes e rápidas. Estas empresas são as empresas aprendentes.

Empresas aprendentes seguem um novo modelo e têm um ambiente organizacional com as características próprias que já apresentamos. Como vimos, os trabalhadores têm maior autonomia e o trabalho em equipes é uma constante. Embora o trabalhador tenha uma especialização em determinada área, ele é provocado a sempre interagir com outras atividades e setores. O conceito de hierarquia já não tem o mesmo peso, pois ocorre uma integração entre os diversos níveis de trabalho, os líderes são provocados a envolverem-se com seus subalternos e estes passam a ter suas iniciativas incentivadas e encorajadas, como também a sua formação é prioridade para a empresa.

Para ser entendido como uma empresa transforma-se de uma organização tradicional em uma organização de aprendizagem, é imprescindível considerar o trabalho de Peter Senge apresentado em sua grande obra.

O comportamento humano é regido por disciplinas que devem ser estudadas e dominadas para tornarem-se práticas de uma empresa. Segundo Senge existem cinco disciplinas que facilitam o desenvolvimento das organizações que aprendem e que favorecem as suas inovações. Estas cinco disciplinas estão interligadas e cada uma é fundamental para o bom aproveitamento das outras quatro disciplinas. No entanto, as organizações que aprendem são distinguidas das demais pelo modo como se dedica a quinta disciplina. Segue as quatro disciplinas comuns a todas as organizações e a quinta disciplina, que é uma exclusividade das empresas que estão à frente no processo de aprendizagem.

As cinco disciplinas são as seguintes: Domínio Pessoal, Modelos Mentais, Visão Compartilhada (Objetivo Comum), aprendizado em grupo e Raciocínio Sistêmico.

A primeira disciplina: Domínio Pessoal.

O Domínio Pessoal consiste no modo como cada um posiciona-se diante da vida e a sua capacidade de produzir os resultados almejados. É a partir desta disciplina que se aprende a aprofundar e a checar os objetivos pessoais, bem como a redirecionar as energias para o bom desenvolvimento daquilo a que a pessoa se propõe. Ter Domínio Pessoal consiste em fazer a vida

desenvolver-se de modo criativo e adaptável aos novos desafios. Desta forma o Domínio Pessoal pode se transformar em disciplina ao incorporar dois movimentos imprescindíveis.

Em primeiro lugar, a pessoa deve sempre ter clareza de quais são os seus objetivos e daquilo que é importante para alcançá-los. Quando não há esta clareza a pessoa tende a gastar tempo demasiado com problemas menores e que não dizem respeito ao objetivo. Neste caso é comum que a pessoa acabe por afastar-se de seus objetivos. Sem esta clareza há o risco de que a pessoa invista tempo e esforços em atividades que não favoreçam o sucesso.

O segundo movimento importante consiste na clareza daquilo que está acontecendo. A realidade do momento é fundamental para que se tomem decisões acertadas na direção do objetivo. A falta desta consciência pode resultar em decisões erradas e prejudiciais à continuidade e ao alcance dos objetivos delineados.

A conjugação dos objetivos com uma visão clara da realidade proporciona uma tensão criativa, que não traz elementos negativos, como poderia sugerir o termo *tensão*, mas sim favorece o progresso através da criatividade. A junção destes fatores, objetivos e visão de cada momento, são sinais de que o Domínio Pessoal está acontecendo com a tensão criativa na sua vida. A coordenação séria e equilibrada destes dois elementos é, portanto, o Domínio Pessoal.

Às pessoas que possuem um elevado nível de Domínio Pessoal são comuns algumas características. Via de regra, estas pessoas têm um sentido especial de vida que está para além de objetivos e metas pontuais, pois são pessoas que traçam um projeto de vida com objetivos claros e com um cronograma a ser seguido para alcançá-lo. Este cronograma não consiste em postura intransigente, mas é marcadamente maleável, o que lhes permite identificar e trabalhar com as mudanças e com situações inesperadas. Antes de apresentar resistências, é importante que a pessoa saiba questionar e entender a realidade como ela é. A realidade e as mudanças não são prejudiciais. Na realidade são aliados das pessoas, com vistas ao seu maior desempenho pessoal.

Neste sentido, a tensão criativa é elemento central no Domínio Pessoal, pois integra todos os elementos da disciplina. Tensão não significa ansiedade, mas é a força que entra em ação no momento em que se identifica um elemento diverso do que o previsto. A tensão criativa não é tensão emocional, embora possa gerar eventos emocionais como sentimentos de revolta ou de desespero.

O Domínio Pessoal é marcado também pelo subconsciente e é através dele que as pessoas lidam com a complexidade. Quanto maior a comunicação entre o consciente e o subconsciente, maior será o domínio pessoal. Assim, pessoas com este domínio elevado perdem pouco ou quase nenhum tempo com elementos secundários. Para a maioria das pessoas é um desafio envolver-se exclusivamente em um objetivo, pois ao determinar um objetivo, acabam desanimando diante dos desafios e obstáculos. Ainda que seja importante elaborar este projeto de vida, é um sinal de indisciplina permitir que pensamentos perturbem a concentração na busca dos resultados almejados. É preciso aprender a separar o que realmente é importante daquilo que é secundário e que poderia desvirtuar o caminho esperado.

Assim, Senge ressalta aspectos da vida que devem ser considerados para que ocorra o domínio pessoal, como a interação entre a intuição e a razão, visão clara da ligação da pessoa com o mundo e o seu compromisso com o todo.

Interação entre razão e intuição proporciona à vida o Raciocínio Sistêmico. Ao passo que a razão chega a conclusões através de comprovações em que a lógica determina resultados, a intuição foge do raciocínio linear. A intuição não está fundada neste raciocínio, tem ênfase exclusiva nas causas e efeitos que estão próximas no tempo e no espaço, ou seja, não trabalha com projetos e raciocínios lógicos, mas com o momento e com a realidade. Poderia ser afirmado que grande parte das intuições não faz sentido, o que não deixa de estar certo, no entanto, as intuições fazem com que a razão se adapte e favoreça o crescimento.

Para finalizar, o Domínio Pessoal nada mais é do que o desenvolvimento de uma visão melhor da ligação do homem com o mundo. É a expansão da consciência e da compreensão de que há interdependência entre os atos individuais e a realidade. Embora, não seja possível ao homem compreender a realidade como um todo, é imprescindível que esteja atento a ela e aberto às suas possibilidades. A partir dessa abertura a intuição e a razão poderão interagir e os objetivos, claros e conscientes, serão alcançados.

Enfim, com tudo isso, não se pode esquecer que a busca do crescimento pessoal é sempre individual. A opção deve ser feita por cada um de modo consciente e com empenho. Não é possível que alguém faça opções por outra pessoa, tampouco é possível forçar alguém a tomar decisões. O Domínio Pessoal é opção e conquista individual. Em uma organização que se propõe a aprender, aqueles que estão à frente devem criar um clima em que as pessoas definam seus

objetivos e os busquem com empenho. Para tanto, devem trabalhar com e por princípios típicos para o desenvolvimento do Domínio Pessoal no dia-a-dia da empresa e das pessoas.

A segunda disciplina: Modelos Mentais.

Os Modelos Mentais consistem em idéias que estão profundamente arraigadas que geram influências no modo de encarar a realidade e o mundo. São os preconceitos positivos e negativos que fazem com que as decisões sejam tomadas. Em geral, não se tem plena consciência dos Modelos Mentais e do que eles fazem com as decisões e com os comportamentos do indivíduo.

Estes Modelos Mentais são ativos, pois modelam o modo de agir e influenciam o que as pessoas vêem e fazem. Pode-se chegar a esta conclusão através da observação da reação entre duas pessoas diferentes diante de um mesmo acontecimento ou de um mesmo problema. Provavelmente encontrarão caminhos diferentes para solucionar o problema e descreverão de forma própria o acontecimento. Isto deve-se ao fato de que cada um elimina aqueles fatores que não lhe interessam e dá ênfase aos elementos que lhe são mais familiares. Através desta observação, percebe-se como os Modelos Mentais são importantes na vida das pessoas e para as suas tomadas de decisões em todos os níveis da vida, quer no trabalho, na vida familiar ou nas decisões que determinam o futuro pessoal.

O trabalho desenvolvido por Senge apresentou uma empresa que criou um conjunto de princípios operacionais, que trazem os modelos mentais à tona e permitem a institucionalização da reflexão à cerca destes modelos mentais. Por meio destes princípios, podem ser estabelecidas as prioridades de investigação e levantada a diversidade de opiniões em um grupo de trabalho de uma organização.

1. Quanto mais aperfeiçoados são os Modelos Mentais, maior será a eficiência de um líder.

2. A imposição de Modelos Mentais a outras pessoas é improdutiva. Os Modelos Mentais são individuais e agem de forma espontânea e involuntária em cada pessoa, de acordo com a sua formação e suas convicções.

3. As decisões espontâneas são resultados das convicções individuais. Elas nascem de maneira natural na pessoa e são implantadas de maneira mais eficaz, pois encontram maior empenho e menos resistência em sua aplicação.

4. Quando os Modelos Mentais são mais positivos do que negativos, a pessoa é mais integrativa e há uma tendência maior de que este indivíduo ajuste-se e às mudanças ambientais e às circunstâncias novas que lhe são impostas.

5. Nas atividades colegiadas, como é o caso da maioria das empresas, os conselhos não tomam decisões, mas ajudam o gerente-geral, o diretor, a tomá-las. É função destes conselhos aperfeiçoar os Modelos Mentais de quem toma decisões.

6. Quando os Modelos Mentais são mais amplos e múltiplos, as perspectivas da empresa aumentam. Assim, a possibilidade de encontrar-se uma gama maior de alternativas dá mais segurança para optar-se pela melhor decisão a ser tomada.

7. O trabalho em grupos é mais favorecido, pois desenvolve de forma mais dinâmica o conhecimento do que se o mesmo trabalho fosse desenvolvido por uma única pessoa.

8. O consenso imediato é pouco produtivo. É sinônimo de as decisões não são suficientemente discutidas e analisadas. É importante que haja diversidade de opiniões e de posicionamentos antes de ser tomada uma decisão.

9. O consenso deve ser fruto da reflexão e de muitas discussões. Quanto maior for o embate sobre determinado tema, maior será a possibilidade de acertar-se na decisão.

10. O líder valoroso é aquele que, através da aplicação dos outros princípios, é capaz de contribuir para que os Modelos Mentais dos demais sejam alterados para melhor.

Tão importante quanto o modelo mental, é o compromisso que deve existir entre os membros de uma equipe de trabalho. Como percebemos, a meta não é o consenso, podendo ser sim a consequência. Na verdade a meta é a apresentação dos diversos Modelos Mentais. Através desta exposição, os Modelos Mentais compatíveis entre si e os incompatíveis são analisados e testados de forma isenta. Depois desta etapa, o compromisso da equipe vai apontar qual é a melhor alternativa e qual é o melhor dos caminhos a ser adotado pela organização. A meta é escolher o melhor modelo mental para que o líder e os colaboradores possam aplicá-lo ao caso concreto. Mesmo que continuem a existir divergências no grupo de trabalho, elas devem ser

suprimidas em nome do sucesso da atividade em questão. Desta maneira, quando o processo funciona, o consenso será natural.

Resta então, que os Modelos Mentais sejam administrados de forma eficaz a ponto de extrair-se deles o maior número possível de soluções úteis à organização. Para tanto, precisam ser administrados em nível pessoal e interpessoal. Em geral, podem ser administrados por técnicas de reflexão e de investigação.

As técnicas de reflexão apontam para a capacidade de abstração do indivíduo. É a capacidade desenvolvida pelo indivíduo que lhe possibilita trabalhar com situações hipotéticas. Quando isto ocorre, a pessoa é capaz de desenvolver raciocínios e encontrar soluções para os problemas sem que existam de fato. A pessoa começa a tratar suposições como se fossem fatos e estão preparadas para avaliar cada passo e sua consequência antes de decidir. Esta abstração aponta como e até que ponto o indivíduo consegue raciocinar e embasar suas decisões sem que para isso corra riscos para si mesmo, ou para a instituição em que está inserido.

A técnica da investigação consiste em confrontar as decisões com outros pontos de vista, sobretudo, através de inquirições. Neste sentido, não basta que a empresa defenda-se ou ataque seus concorrentes, sendo importante o questionamento sobre quais sejam as possíveis perguntas diante de uma decisão a ser tomada. Quando defesa e ataque, respostas e perguntas, todas trabalhem de maneira recíproca, o aprendizado será mais produtivo, e os resultados positivos para a organização torna-se-ão maiores.

No tocante à aprendizagem organizacional, mais do que da aquisição de novos conteúdos e da assimilação de novas tecnologias, ela acontece pelas mudanças destes Modelos Mentais que ocasionam a mudança de atitude organizacional. A empresa passa a agir de forma diferente e mais eficaz diante do que lhe aparece como obstáculo. A empresa aprende quando é capaz de alterar sua postura e tomar as decisões adequadas para o seu crescimento.

c. *A terceira disciplina: Visão Compartilhada, ou Objetivo Comum.*

Para qualquer organização crescer é fundamental que ela tenha objetivos, valores e missão compartilhada entre todos os membros desta organização. Não basta que o líder tenha domínio da situação. É importante que os colaboradores trabalhem com empenho e domínio da situação. Mas nenhum destes elementos é suficiente por si só. É indispensável que haja, entre

todos os níveis organizacionais, uma Visão Compartilhada dos objetivos e metas que a empresa tem.

A ideia de ter-se um objetivo comum, vem da resposta a perguntas como essas: “*o que queremos?*”, “*onde queremos chegar?*”. Como cada pessoa tem respostas claras para estas perguntas ao nível individual, a organização empresarial possui o mesmo tipo de objetivos e um norte a ser atingido. Quando estes objetivos são partilhados e a empresa consegue inserir em seus colaboradores a idéia de que estes objetivos são também individuais, cria-se um sentimento de coletividade. Este sentimento dá coerência às atividades desenvolvidas individualmente e encurta o caminho para a empresa chegar aos seus objetivos.

A empresa que quer estar em contínuo aprendizado deve promover a visão compartilhada, pois proporciona um foco comum e as energias são aplicadas neste sentido. Intensifica a relação de comprometimento das pessoas com a organização, e há uma tendência de crescimento do sentimento de pertencimento à empresa. A empresa deixa de ser somente do patrão e os colaboradores passam a ter a concepção de que a empresa é sua e de todos.

Para que os colaboradores em diversos níveis tenham a compreensão deste objetivo comum, é importante que a empresa incentive os indivíduos para que tenham bem definidos os seus objetivos pessoais. Só assim se tem a compreensão do que é ter um objetivo e que a empresa deve se pautar por estes objetivos para ampliar seus horizontes e crescer. Quando estes anseios pessoais são bem delineados e claros para cada um, a interação de um grupo de trabalho é maior e torna-se mais fácil descobrir e entender quais são os objetivos da organização.

É importante que estes objetivos comuns não sejam impostos aos colaboradores. Antes disso, devem nascer do trabalho entre os eles. Devem emergir das interações e de momentos em que cada um possa expor suas idéias e seus objetivos. Assim, surgirão pontos de vistas variados, mas que poderão ser polidos até chegar-se a um denominador comum. Serão assumidos por todos e considerados como ponto de honra a ser alcançado. Há aqui o comprometimento com aquilo que se quer alcançar. Não se vê o trabalho como obedecer a uma determinada ordem, mas como construir caminhos para atingir-se um objetivo que foi estipulado pelo próprio grupo.

Quando há este objetivo determinado, algumas atitudes aparecem como uma constante no trabalho e na empresa. Estas atitudes são elementos de aprendizado para a organização. Ela

não só produz, como também aprende. Neste sentido, o *comprometimento* faz com que a pessoa queira e esforce-se para atingir os seus objetivos e que se desdobre fazendo o que for necessário para chegar lá. Comprometer-se é o primeiro passo para o envolvimento com a organização.

Deste comprometimento nasce a *participação* que é a entrega para fazer com que os objetivos sejam atingidos. Se a visão é compartilhada e os objetivos são comuns, é imprescindível que haja a participação efetiva de quem quer fazer parte do trabalho e da organização.

Comprometimento e participação facilitam a *obediência* nos seus diversos níveis. O colaborador *desobediente* não percebe os benefícios do objetivo e não se entrega a eles. Não os assume como seus objetivos. São maus colaboradores e tendem a ser prejudicial ao todo, pois não têm o sentimento de pertença. A *obediência relutante* também não enxerga o que o objetivo comum traz ao todo, mas como não quer deixar de fazer parte do grupo, faz o que lhe é designado por obrigação e com desinteresse. É um colaborador mediano, pois não se empenha em fazer mais do que o mínimo necessário para manter-se. Um nível acima, mas ainda não dentro do ideal, estão aqueles colaboradores que têm uma *obediência formal*. Esta obediência consiste em não fazer mais do que o esperado. Há, nestes casos, a percepção de quais são os valores agregados à visão compartilhada, mas falta o empenho para ir além. Já a *obediência genuína* percebe quais são os benefícios do objetivo comum e faz tudo o que é esperado para o sucesso. Aqueles que conseguem este nível de comprometimento são os melhores colaboradores e os mais engajados. São integrados ao processo, pois se envolvem com cada etapa e estão dispostos a desenvolver novos objetivos e promover o crescimento organizacional. Estes fazem da organização uma organização aprendente.

É importante, no entanto, ultrapassar o nível da obediência e dar o salto para o comprometimento. O comprometimento é dotado de uma energia e empolgação que lhe são próprios. A pessoa comprometida não segue apenas as regras estabelecidas, mas é responsável e questiona com o intuito de aperfeiçoamento dos objetivos e dos passos a serem dados pelo grupo.

Enfim, um a empresa que tem colaboradores realmente engajados e comprometidos, tem objetivos bem definidos e constantemente aperfeiçoados para o seu crescimento. Estas são, de fato, empresas que aprendem e crescem.

A quarta disciplina: Aprendizagem em Grupo.

Aprender em grupo é o grande desafio e o objetivo das empresas alinhadas com o tempo presente. Toda organização aprendente tem como uma de suas características a capacidade de aprender em grupo. A Aprendizagem em Grupo é o processo de alinhamento e desenvolvimento da capacidade de alcançar os resultados almejados. Eles se desenvolvem partindo da criação de um Objetivo Comum e do Domínio Pessoal. Uma equipe de talento e que produza bem é, antes de tudo formada de indivíduos que têm talento e que sabem produzir individualmente. No entanto, não basta isso, é imprescindível que estes saibam compartilhar do mesmo objetivo, pois se isso não ocorrer não serão capazes de produzir a contento.

Para que o aprendizado em grupo aconteça dentro de uma organização é preciso que ela passe por três fases de desenvolvimento, que vão da análise de contexto até a capacidade de influenciar outros grupos.

A primeira destas fases é a capacidade de analisar com discernimento o contexto e as questões complexas que são impostas pelo meio. O grupo deve aprender a canalizar todo o potencial individual de maneira que a inteligência do todo não seja menor do que a inteligência dos indivíduos que compõem o grupo. É muito comum que em equipes de trabalho a soma das capacidades seja inferior à capacidade média dos seus indivíduos. Isso ocorre quando a equipe não possui o entrosamento necessário e faltam elementos como a visão compartilhada e modelos mentais favoráveis. É preciso que as outras três disciplinas já abordadas sejam bem trabalhadas para que o grupo tenha o crescimento acima da média e apresente-se produtivo no quesito aprendizagem.

Uma segunda etapa consiste na necessidade que a organização tem de tomar atitudes que sejam inovadoras e espontâneas sem perder a coordenação. É comum às equipes de sucesso que se desenvolva este espírito de inovação coordenada para que aprenda com as circunstâncias que lhe são dadas sem perder o foco. Como não basta ter a maleabilidade de improvisar, não é suficiente agir sempre de acordo com o programado. É uma condição para o aprendizado organizacional que a empresa não fuja de seus cronogramas, mas que também não seja escravo dele. Precisa existir uma junção destas duas situações. Nestas organizações cada membro age com consciência de que é parte integrante da equipe e que suas decisões e empenhos refletem dentro do grupo.

Por fim, a influência dos membros do grupo sobre outros grupos é importante para o próprio crescimento. Mais do que influenciar elementos externos à organização, é a capacidade de influenciar outras equipes que estão subordinadas aos níveis superiores. Desta maneira, uma equipe contribui para que outras equipes apliquem as técnicas de aprendizado da própria organização.

O aprendizado em grupo é uma disciplina coletiva, mas envolve os conhecimentos e as habilidades individuais. Para tanto, necessita de diálogo e de discussão.

A discussão é um discurso construído por meio da troca de ponto de vistas entre indivíduos. O assunto em questão é dissecado a partir das experiências e convicções daqueles que estão envolvidos no aprendizado. Há, nestas situações, tal qual em um jogo, o objetivo de vencer, ou seja, de fazer uma das partes renuncie o seu modo de pensar e assuma a postura defendida pela outra parte. Esta forma de discurso, no entanto, não conduz necessariamente à aprendizagem.

A aprendizagem requer que haja alguma forma de consenso, o que pode se dar através do diálogo. O diálogo é uma forma diversa de comunicação em que os envolvidos não são adversários, mas aliados que analisam as questões sob pontos de vista diferentes com o objetivo, não de convencer, mas de encontrar um meio termo comum que seja a verdade. As idéias são comunicadas livremente e resultam na análise livre dos diversos pontos de vista que são despertados da experiência e do modo de pensar das pessoas. Não há o objetivo de convencer, mas de encontrar a melhor resposta para os problemas. Quando há diálogo os indivíduos passam a entender que o raciocínio é fruto de uma troca de experiências e conhecimentos. Desta forma, é mais produtivo dialogar do que discutir. Havendo o diálogo esta disciplina poderá ser alcançada com maior facilidade. No diálogo cada um manifesta suas convicções e conhecimentos, e se houver um nível de consciência de que cada opinião tem o seu valor, a aprendizagem ocorrerá neste grupo.

Embora, o diálogo possua aspectos mais positivos numa primeira contraposição com a discussão, estas duas formas de construção do conhecimento são importantes. É pelo equilíbrio entre diálogo e discussão que um grupo aprende melhor. Através da discussão diferentes idéias são apresentadas e defendidas, resultando daí uma possibilidade muito grande de entender-se a realidade como um todo. Já no diálogo, as diferentes idéias são apresentadas e analisadas como meio de encontrar-se uma nova alternativa que seja comum às partes. Neste sentido, se

determinado grupo precisa chegar a um acordo sobre uma situação, é pela via da discussão que se ocorrerá o êxito. As idéias são expostas e defendidas até que haja a opção por uma delas que será assumida. O diálogo, por sua vez, aponta para o controle das questões e é mais viável sempre que houver necessidade de dominar o assunto e conhecer todos os seus meandros para então haver o posicionamento.

A Aprendizagem em Grupo, portanto, acontece sempre que os envolvidos no trabalho são capazes de movimentar-se entre diálogo e discussão sem perder o foco. Toda equipe de trabalho que souber interagir de forma consciente entre seus colaboradores e membros será um potencial grupo aprendente e a empresa que tiver este contexto será uma organização de aprendizagem.

A quinta disciplina: Raciocínio Sistêmico.

Esta disciplina, segundo Senge, é o diferencial das organizações antenadas com o tempo presente e que são, portanto, organizações de aprendizagem.

O Raciocínio Sistêmico consiste na mudança de mentalidade, mudança no modo de ver e entender os processos pelos quais qualquer forma de organização passa. O Raciocínio Sistêmico compreende, essencialmente, duas formas de percepção, a primeira é ver mais a inter-relação entre os processos do que considerá-los pela sua relação de causa e efeito; a segunda é perceber os processos como mudanças e não como acontecimentos isolados e instantâneos.

A história mostra que os acontecimentos são cíclicos e que, embora existam apenas a percepção dos fatos em uma linha reta, eles se dão de forma, mais ou menos circular. Com essa forma de percepção de mundo é que se estabelecem as limitações ao raciocínio sistêmico e decide-se optar pela visão de um fato após o outro.

A análise de algum evento faz com que se percebam muitas variáveis atuando simultaneamente e que elas estão organizadas segundo um círculo de relações de causa e efeito que Peter Senge chama de *processo de feedback*. O conceito de *feedback* aqui adotado está para além da compreensão do senso comum, que gira em torno de uma análise dos fatos passados e das decisões adotadas. Para o Raciocínio Sistêmico, *feedback* significa o fluxo de influência recíproca dos fatos. O processo é formado por influências que são ao mesmo tempo causa e efeitos, ou seja, não há um ponto final, pois aquilo que aparece como consequência de um acontecimento será, necessariamente, causa de um novo movimento.

Diante desta compreensão, torna-se inútil buscar culpados quando algo dá errado, pois num sistema todos têm responsabilidades. Do ponto de vista de que os fatos acontecem sempre em linha reta, no entanto, fica mais fácil encontrar os responsáveis por possíveis erros, porém, se a realidade não é esta linha reta, todos são responsáveis pelos sucessos e fracassos de um empreendimento. Nestes casos, não basta encontrarem culpados, pois os erros continuarão a ocorrer. O problema não será sanado.

Esta forma de compreender a realidade é a quinta disciplina, segundo Peter Senge. O Raciocínio Sistêmico integra as outras quatro disciplinas e faz delas uma fusão coerente entre teoria e prática. Esta disciplina ressalta que o todo é muito maior do que a soma das partes que o compõem. O Raciocínio Sistêmico, logo, precisa das outras disciplinas para acontecer. Então é importante que haja o *Domínio Pessoal* para motivar a interação com o mundo em que se vive; os *Modelos Mentais* para detectar os erros de cada um na compreensão do mundo; o *Objetivo Comum* para o engajamento nas atividades e no crescimento da *Aprendizagem em Grupo* para o crescimento completo.

O Raciocínio Sistêmico torna perceptível a maneira como os indivíduos percebem a si mesmos e ao mundo em que estão inseridos. É o aspecto mais sutil da organização, pois mexe com a subjetividade individual, com aquilo que é mais peculiar de cada um, que é o seu modo de pensar, a sua mentalidade. A mudança de mentalidade, por sua vez, está no centro das organizações que aprendem. Implica cada um dos envolvidos deixar de ser visto como o centro do mundo, ou como uma parte separada dele, para ver-se como parte integrante de um contexto mais amplo. Nasce aqui a responsabilidade por aquilo que de bom, ou de ruim, acontece no mundo.

As organizações que aprendem são marcadas por aplicar esta quinta disciplina em sua aprendizagem. Elas não são negligentes com as evidências que apontam erros. Os perigos e ameaças são percebidos pela análise constante do meio e dos acontecimentos, de forma que é possível prever o que acontecerá tendo em vista o passado.

Nestas organizações, o importante é o objetivo maior da empresa. O indivíduo será altamente eficiente em suas funções, mas não poderá confundi-las com a sua identidade, não deverá se sentir isolado naquilo que faz, tampouco desobrigado em relação ao meio. É preciso ir

além e sentir-se responsável pelo complexo todo. Atuar em conjunto é conhecer quais são os objetivos da empresa e colocar-se de forma integral na busca destas metas.

A compreensão de que o inimigo nem sempre é exterior à empresa ou ao setor em que se está trabalhando, é algo que deve nascer na organização. A idéia de que o aquilo que está errado sempre vem de fora deve ser rechaçada, pois tudo o que nasce dentro ou fora da organização faz parte de um sistema único. Como nenhum dos colaboradores está isolado dos demais, a empresa não está isolada do mundo com as suas intempéries e oscilações. Assim, nenhum fator deve ser condenado apenas por estar fora dos domínios da empresa. Antes, devem ser encarados com a mesma seriedade e empenho para solucionar os contratemplos. Em outras palavras, não adianta fugir do que se impõem pelos ciclos da existência, é imprescindível aprender a conviver com eles e assumir as rédeas da organização para torná-la aprendente de fato.

2.2.3 Gestão do Conhecimento

A gestão do Conhecimento consiste na geração e aplicação do conhecimento para que a organização atinja os seus objetivos. É o conjunto de procedimentos estabelecidos para desenvolver e controlar toda forma de conhecimento da organização para atingir os seus objetivos. Por meio da gestão do conhecimento a organização poderá apoiar e dar suporte a todos os níveis quanto à tomada de decisões, identificar os fluxos informais de comunicação, detectar quais as melhores vias para o compartilhamento das informações, como também acompanhar o nascimento de novos conhecimentos. Essas são estratégias de desenvolvimento e aplicação do conhecimento.

Os segmentos relevantes devem estar engajados na definição e implementação dos conhecimentos. É imprescindível que se acompanhe o uso e o desenvolvimento do conhecimento. É nesta aplicação do conhecimento que consiste a inteligência organizacional.

O conhecimento que existe dentro das organizações pode acontecer de duas formas. São conhecimentos informais ou formais. Os primeiros são aqueles fundados em idéias, suposições e pontos de vistas. Eles são gerados nas ações práticas das organizações. É muito valioso, pois é nele que se funda as experiências e o conhecimento tácito. O grande desafio das organizações consiste em transformar o conhecimento tácito em explícito e dessa maneira,

documentá-lo e registrá-lo. É o conhecimento concreto, uma vez que já está estruturado de maneira formal, ou científica.

Porém, é válido ressaltar que para que isso ocorra de forma natural é essencial que se estabeleça uma prática de transparência na gestão e uma relação mútua de confiança. Onde os envolvidos sintam a confiança quanto ao bom uso daquele conhecimento.

Uma gestão do conhecimento bem estruturada é capaz de formular estratégias de desenvolvimento e aplicação do conhecimento na organização como um todo. Por meio dela define-se e implementa-se estratégias de conhecimento com a participação dos segmentos relevantes e envolvidos da organização, como também acompanha as melhorias advindas da aplicação dos conhecimentos.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

3.1 TIPO DE PESQUISA

Esta dissertação estabelece como tipo de pesquisa o estudo de caso. Schramm destaca que a principal tendência em todos os tipos de estudo de caso é o esclarecimento de uma decisão ou um conjunto de decisões: o motivo pelo qual foram tomadas, como foram implementadas e com quais resultados.

Para Gil (2002) [13], o estudo de caso é um método de pesquisa amplamente utilizado nas ciências sociais. Pelo conceito de Gil (2002, p. 54), “[...] consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento.”

A definição do tipo de pesquisa está também baseada em Yin (2005) [35], que considera o estudo de caso como estratégia de pesquisa; compreende um método que abrange tudo – tratando da lógica de planejamento, das técnicas de coleta de dados e das abordagens específicas de análise.

3.2 TIPO DE ESTUDO

Para esta dissertação foi escolhido o tipo de estudo descritivo, que objetiva descrever os acontecimentos relacionados à Celulose Irani S.A. no que diz respeito à evolução de uma organização tradicional em uma organização de aprendizagem. Segundo Cooper [6], é o mais adequado, pois o objetivo é descobrir o como e não o porquê de determinado fato.

Essa escolha está baseada também em Yin (2005), pois:

- a) o estudo não pretende controlar nenhum evento de caráter comportamental;
- b) a atenção do estudo está focada em acontecimentos contemporâneos;
- c) as questões da pesquisa concentram-se principalmente em questões do tipo “como”.

3.3 ABORDAGEM

O meio de análise utilizado para a avaliação dos dados da presente dissertação visa entender e compreender a partir da percepção da pesquisadora. Assim, denomina-se uma abordagem qualitativa.

Thiollent (1998) [32] coloca que esse método fornece elementos para facilitar a compreensão dos fenômenos estudados, já que propicia o aprofundamento de reflexões relevantes e inspira articulações entre os temas envolvidos. Para Schein (1998) [28], a necessidade de avaliar a perspectiva dos entrevistados, inseridos em uma circunstância específica, reforça a ideia de que a modalidade qualitativa seja a mais adequada para a presente investigação.

3.4 EMPRESA DE ANÁLISE

A empresa de análise deste estudo de caso é a Celulose Irani S.A., empresa brasileira que produz celulose, papéis Kraft, chapas, caixas de papelão ondulado, resinas e móveis de pinus, em Santa Catarina, São Paulo e Rio Grande do Sul. Ao todo, é composta por cinco fábricas, com aproximadamente 1.750 funcionários.

3.5 ESTUDO DE CASO ÚNICO

De acordo com Yin (2005), uma preocupação comum de alguns pesquisadores em relação ao estudo de caso único é que o tipo de pesquisa fornece pouca base para fazer uma generalização científica (YIN, 2005, p. 29). Contudo, o autor rebate essa colocação afirmando que o estudo de caso, da mesma forma que os experimentos, “[...] são generalizáveis a proposições teóricas, e não a populações e universos.” (YIN, 2005, p. 30). O objetivo é expandir e generalizar teorias (generalização analítica), e não listar frequências (generalizações estatísticas).

Vale explicitar que a escolha pela estratégia da pesquisa em estudo de caso único ocorreu, também, em virtude da relação entre a pesquisadora e a Celulose Irani S.A. A pesquisadora é consultora na área de Capacitação e Desenvolvimento, fato que garantiu, além da vivência, observações *in loco* das soluções de aprendizagem desenvolvidas, a acessibilidade a dados estratégicos, políticos e aos procedimentos empregados pela Celulose Irani S.A. Isso facilitou, na coleta de dados, a obtenção de fontes que colaboraram para fortalecer os resultados e, posteriormente, o relato de conclusões interessantes.

3.6 MÉTODO DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados realizada respeitou os três princípios de Yin (2005, p. 111): “[...] a utilização de várias fontes de evidências, e não apenas uma; a criação de um banco de dados para o estudo de caso; e a manutenção de um encadeamento de evidências.”

Como fontes de evidências, adotaram-se: questionários, documentação e registro em arquivos. Essas fontes encontram-se entre as seis apresentadas por Yin (2005) como sendo as mais utilizadas em estudos de caso, o que facilita a manutenção do encadeamento das evidências.

3.6.1 Questionários

Para um estudo de caso, a entrevista é considerada por Yin (2005) uma das fontes mais essenciais de informação. Contudo, existem limitações que devem ser observadas, entre elas: “[...] vieses devido a questões mal elaboradas; respostas viesadas, imprecisões, devido à memória fraca do entrevistado; e flexibilidade, o entrevistado dá ao entrevistador o que ele quer ouvir.”

(Yin, 2005, p. 113). Também, são observadas por Yin (2005, p. 113) algumas vantagens da realização de entrevistas: direcionadas, enfocam diretamente o tópico do estudo de caso; perceptivas, fornecem inferências causais percebidas.

Foram realizadas entrevistas semiestruturadas com o Gerente de Desenvolvimento de pessoas e 50% dos demais gestores da Celulose Irani S.A. A escolha dos entrevistados aconteceu a partir da seleção intencional, conforme recomendada em estudos qualitativos (Patton, 2002; Yin, 2005) [23]. A ideia para a seleção foi entrevistar gerentes que estavam envolvidos com o processo de transformação de uma organização tradicional em uma organização de aprendizagem.

Yin (2005) afirma que os três tipos de entrevistas mais comum em estudo de caso são: forma espontânea, focada e levantamento formal. O modelo escolhido foi o de forma focada, pois o respondente é entrevistado por um curto período de tempo – uma hora, por exemplo. Nesses casos, as entrevistas ainda são espontâneas e assumem o caráter de uma conversa informal (Yin, 2005, p. 117).

A realização das entrevistas aconteceu por intermédio da pesquisadora na Celulose Irani S.A., onde os entrevistados responderam a um questionário, conforme roteiro criado, de forma individual.

3.6.2 Documentação

A utilização de documentos em estudo de casos tem como importância o fato de corroborar e valorizar as evidências escolhidas de outras fontes. Yin (2005, p. 113) aponta algumas vantagens e limitações sobre a utilização de documentos como fonte.

Vantagens: estável, pode ser revisada inúmeras vezes; discreta, não foi criada como resultado do estudo de caso; exata, contém nomes, referências e detalhes exatos de um evento; ampla cobertura, longo espaço de tempo, muitos eventos e muitos ambientes. Limitações: capacidade de recuperação pode ser baixada; seletividade tendenciosa, se a coleta não estiver completa; relato de vieses, reflete as ideais preconcebidas (desconhecidas) do autor; acesso, pode ser deliberadamente negado.

Para Yin (2005), esse tipo de informação pode assumir muitas formas e deve ser o objeto de planos explícitos da coleta de dados. Entre as formas, estão: cartas, memorandos, agendas, avisos, minutas de reuniões, documentos administrativos, estudos, avaliações formais, recortes de jornais, etc. Foram utilizados na pesquisa os seguintes documentos:

- a) Missão, visão e valores;
- b) Vídeo institucional;
- c) Relatório de sustentabilidade 2007 e 2008;
- d) Política de recrutamento e seleção;
- e) Política de contratação de pessoas com deficiências;
- f) Política de capacitação e desenvolvimento de pessoas;
- g) Política de subsídio à educação;
- h) Manual do Programa de Desenvolvimento de Competências Irani (PDCI);
- i) Programa de Liderança;
- j) Programa Cine Pipoca;
- k) Programa Multiplicador Irani;
- l) Pesquisa de Clima Organizacional 2007 e 2008.

3.6.3 Registro em arquivos

O registro em arquivos, assim como a documentação, requer cuidados que devem ser observados, pois, muitas vezes, foram “[...] produzidos com um objetivo específico e para um público específico (diferente da investigação do estudo), e essas condições devem ser avaliadas por completo [...]” (Yin, 2005, p. 116).

Geralmente, os registros em arquivo assumem a forma de arquivos e registro em computador. Entre os exemplos de registro em arquivo, pode-se incluir o seguinte: registros de serviço; registros organizacionais; mapas e gráficos; lista de nomes; dados oriundos de levantamentos e registros pessoais (Yin, 2005, p. 116).

Os registros utilizados na pesquisa foram:

- a) Levantamento de necessidade de treinamento em 2005, 2006 e 2007;
- b) Levantamento de demandas de capacitação e desenvolvimento em 2007 e 2008;
- c) Levantamento de resultados de capacitação e desenvolvimento em 2006, 2007 e 2008;
- d) Levantamento das soluções de aprendizagem aplicadas em 2007 e 2006;
- e) Perfil das lideranças Irani;

- f) Consolidado Anual de Capacitação e Desenvolvimento (CACD);
- g) Fórum de Lideranças.

3.7 TRATAMENTO E ANÁLISE DE DADOS

As entrevistas foram transcritas pela pesquisadora, visando ao registro escrito de todas as informações e dados coletados. Para melhor proteção dos entrevistados, seus nomes foram codificados, a fim de assegurar o anonimato.

Assim, para a análise e tratamento das evidências obtidas, optou-se pela técnica de análise de conteúdo a partir do estabelecimento de categorias (Vergara, 2005) [33]. O estabelecimento de categorias baseia-se na decodificação de um texto em diversos elementos, que são classificados e formam agrupamentos com características comuns.

A análise de conteúdo é típica da abordagem qualitativa, pois enfatiza o que é significativo e relevante no texto, sem necessariamente ser frequente, focalizando a identificação de peculiaridade e as relações entre os elementos (Vergara, 2005).

Com isso, a estratégia de análise mais apropriada para o caso em estudo é a comparação das evidências empíricas com um ou mais quadros de referências que seriam passíveis de prognóstico, por meio do que Yin (2005) chama de emparelhamento de padrões (*pattern-matching*), o que direcionou a escolha da análise de conteúdo como ferramental analítico básico, haja vista esse tipo de análise apóia-se na identificação de padrões (*patterns*) e temas.

Por isso, a pesquisadora achou por bem seguir a proposta de Boyatzis [2] para o tratamento dos dados, sustentada na análise temática, tida como uma das técnicas de análise de conteúdo, e no desenvolvimento dos códigos, considerada por Yin (2005) como a melhor representação das técnicas de codificação.

A atividade de tratamento de dados iniciou com a criação de um banco de dados para arquivar as evidências distintas que foram levantadas. O estabelecimento dessa ação está baseado no segundo princípio da coleta de dados de Yin (2005, p. 111), a saber: “[...] a criação de um banco de dados para o estudo de caso.”

Para isso, foi preparada uma listagem de evidências brutas disponíveis, que inclui: plano de coleta de dados, realização das entrevistas, digitação das entrevistas, notas referentes aos comentários durante as entrevistas.

Com o objetivo de identificar consistência e significados que possibilitem interpretar e dar sentido às evidências, foram adotados os seguintes procedimentos: análises dos textos, documentos institucionais a que se teve acesso, e a realização e análise das entrevistas.

As evidências foram interpretadas à luz do referencial teórico construído para essa dissertação, a partir da tríplice tarefa de tornar evidente o óbvio; tornar duvidoso o evidente e tornar evidente o escondido (Patton, 2002). Dessa forma, o que se propôs foi dar explicações para promover a compreensão do caso (Stake, 1995, p. 236-247).

3.8 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

A fundamental limitação do método de pesquisa do estudo de caso é que ele fornece pouca base para ser formulada uma generalização estatística dos resultados obtidos com a pesquisa (Yin, 2005). Esse autor também afirma que o estudo de caso está voltado para expandir e generalizar teorias (generalização analítica), e não para enumerar frequências (generalização estatística).

Tendo em vista a realização de entrevistas individuais, é possível que os entrevistados tenham fornecido respostas que não traduzam suas reais opiniões, por motivos inconscientes e conscientes. Assim, a pesquisadora procurou captar aspectos relevantes que, às vezes, não são explicitamente revelados e devem ser inferidos dos discursos dos entrevistados.

De acordo com Gil (2002) [13], a limitação mais significativa do estudo de caso refere-se à dificuldade de generalização dos resultados obtidos.

Outra limitação referente a essa dissertação é que os entrevistados estavam ligados apenas ao grupo de gestores da Celulose Irani S.A. Contudo, acredita-se que a triangulação metodológica adotada para essa dissertação consiga superar as referidas limitações.

4 ESTUDO DE CASO: CELULOSE IRANI S.A.

4.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

A Celulose Irani S.A. é uma empresa com sessenta e sete anos no mercado, produz celulose, papéis Kraft, chapas, caixas de papelão ondulado, resinas e móveis de pinus. Suas

maiores competências consistem na segurança e na excelência do fornecimento de produtos de base florestal renovável. Em sua prática está o absoluto respeito ao meio ambiente e às pessoas.

A Irani foi fundada em 1941, por iniciativa de quatro famílias tradicionais do Rio Grande do Sul, Brasil: Mandelli, Piti, Oliveira e Velinho. Assim, surgiu a Sociedade Vinícola Rio-Grandense que escolheu o oeste catarinense para a atuação empreendedora.

Com vistas à implantação do projeto da empresa, as famílias construíram, além da fábrica, a Vila, onde os operários iriam morar. Nasceu então a Campina da Alegria, distrito do município de Vargem Bonita (SC). Hoje, a cidade possui cerca de 1.050 habitantes, a grande maioria vinculada direta ou indiretamente à Irani.

Em 1994 o Grupo Habitasul assumiu o controle da empresa. Dessa forma, iniciou uma grande transição no modelo de gestão da Irani. Tal fato propiciou uma mudança significativa em sua gestão, por meio de um processo de reestruturação e racionalização dos recursos materiais e humanos existentes. A partir de então, a empresa obteve seu volume mensal de produção dobrado. Hoje, somente a Unidade Papel (SC) produz cerca de 15.000 toneladas mensais e atende ao mercado nacional e internacional. Para a comercialização da resina, em nível internacional, seus principais mercados são: Argentina, Chile, Estados Unidos da América, Holanda, Espanha, Portugal, México, Alemanha, Bélgica e França.

Atualmente, a Irani possui em torno de 1.750 empregados e 1.100 prestadores de serviços, além de parceiros estratégicos, grupo este composto por consultores, auditores, empresas parceiras, entre outros. A empresa dispõe das seguintes unidades de negócios: Papel, Embalagem, Móveis, Resinas e Florestal, distribuídas nas localidades de Vargem Bonita (SC), Indaiatuba (SP), Rio Negrinho (SC), Balneário Pinhal (RS) e São José do Norte (RS). Sua matriz localiza-se em Porto Alegre (RS) e possui escritórios em São Paulo (SP) e Joaçaba (SC).

A Celulose Irani é uma empresa essencialmente de base florestal, tendo como fonte principal de matéria-prima as florestas de pínus. Para garantir a oferta de matéria-prima, possui áreas florestais nos estados de Santa Catarina – no entorno das fábricas de papel e embalagem – e no Rio Grande do Sul – próximas à Unidade Fabril Resinas. As florestas estão localizadas nos municípios de Água Doce, Caçador, Catanduvas, Vargem Bonita, Irani e Ponte Serrada (SC), Cidreira, Balneário Pinhal, Mostardas e Tavares (RS) e nas Áreas Florestais Habitasul Florestal. Em virtude do grande volume de florestas plantadas, a Irani, por meio do inventário de emissões de Gases de Efeito Estufa (GEE), tornou-se uma empresa Carbono Neutro, por remover mais carbono da atmosfera do que emite.

A Irani é uma empresa integrada – a partir da plantação da semente, produz papéis, embalagens, móveis e resinas. Com o projeto de aperfeiçoamento de seus recursos materiais e humanos, conseguiu triplicar a produtividade por funcionário e dobrar o volume mensal de produção. São constantes os investimentos em seu capital humano e em tecnologia avançada, o que garante produtos de alta qualidade.

Em 2005, a empresa inaugurou na Unidade Fabril Papel em Vargem Bonita (SC) a Usina de Cogeração de energia, um projeto Mecanismo de Desenvolvimento Limpo (MDL) à base de biomassa. O projeto trouxe autossuficiência energética à Unidade e reduziu a emissão de poluentes na atmosfera. Com isso, a Celulose Irani foi a primeira empresa brasileira do setor de papel e embalagem e a segunda no mundo a ter créditos de carbono emitidos pelo Protocolo de Kyoto.

A marca Irani assina o compromisso de preservação da natureza com o uso de matérias-primas de garantia controlada, segundo o FSC. Em junho de 2008, a Unidade Móveis Irani foi certificada com o Forest Stewardship Council (FSC) para a Cadeia de Custódia. O gerenciamento de Cadeia de Custódia – fluxo de informação sobre o caminho percorrido pelos produtos desde o fornecimento da matéria-prima – é feito via sistema de gestão da empresa e por auditorias nos fornecedores. Nesse processo, são controlados, segundo critérios do FSC, a autenticidade dos materiais fornecidos e o atendimento das definições e exemplos do FSC.

As embalagens produzidas na Unidade Fabril Embalagem SC também, possuem a certificação de Cadeia de Custódia FSC. Essa certificação garante que todo o processo seguido pelas matérias-primas certificadas seja monitorado desde a floresta até o produto comercializado, além de outras madeiras de origem controlada, em conformidade com os requisitos FSC.

Ao longo de sua história, a Irani consolidou como valor o absoluto respeito ao meio ambiente e às pessoas. Incorporou em sua prática o conceito de desenvolvimento sustentável e da inovação e assegura produtos de alta qualidade, de acordo com as melhores práticas de manejo.

4.1.1 Missão, Visão, Princípios e Valores da Irani

4.1.1.1 Missão

Gerar valor para nossos clientes, fornecendo com segurança e excelência serviços e produtos de base florestal renovável, com absoluto respeito ao meio ambiente e às pessoas,

garantindo a sustentabilidade dos nossos negócios, com crescimento justo e permanente retorno aos nossos investidores.

4.1.1.2 Visão

Estarmos entre as cinco maiores e melhores empresas brasileiras nos segmentos em que atuamos e entre as 100 melhores empresas para se trabalhar no Brasil. Sermos reconhecidos e preferidos pelos nossos clientes, parceiros de nossos fornecedores e atrativos para nossos investidores, buscando sempre o mais alto grau de efetividade operacional e inovação em nossos produtos e serviços.

4.1.1.3 Princípios e Valores

Responsabilidade social e ambiental, inovação, pioneirismo, ética, coragem, transparência e cordialidade.

4.2 ESTUDO DE CASO: A TRANSFORMAÇÃO DE UMA ORGANIZAÇÃO TRADICIONAL EM ORGANIZAÇÃO DE APRENDIZAGEM

A Irani, durante 65 anos de existência no mercado, sempre esteve bastante focada no investimento em pessoas. Entretanto, grande parte do seu investimento fora aplicado na condução de treinamento de seus funcionários.

Anualmente, a área de treinamento realizava em todos os departamentos da empresa, o levantamento das necessidades de treinamento (LNT), que eram apontadas de acordo com a opinião de cada gestor, por meio do formulário de LNT. Da mesma forma, até o ano de 2007, os resultados anuais de treinamento eram apresentados a partir das referidas necessidades identificadas, conforme os quadros 1 e 2 abaixo.



Papel e Embalagem

CELULOSE IRANI S/A
GERÊNCIA DE RECURSOS HUMANOS
LEVANTAMENTO DE NECESSIDADES DE TREINAMENTO - 2006

Departamento: XXXXXXXX		Responsável: XXXXX		Data:
NECESSIDADE	PARA QUEM	QUANDO	OBSERVAÇÕES	
Coordenação de equipes	Operador de Empilhadeira, Operador Conferente	2º semestre		
Negociação	Supervisor de Acabamento	1º semestre		
Fluência verbal e escrita	Operador de Empilhadeira, Operador Conferente, Encarregado de Expedição	1º semestre		
Planejamento	Operador de Empilhadeira, Operador Conferente	2º semestre		
Informática Básica – Office	Encarregado de Expedição, Faturista	2º semestre		
Legislação fiscal e tributária	Faturista	1º semestre		

Gerência

Quadro 1: Levantamento de Necessidades de Treinamento – 2006

PAT - 2006 - Papel																			
Nº	Data	Título do evento	Tipo do evento				Entidade	Período de realização		Carga horária	Nº Participantes		Nº turmas	PAT		aprovado		Depto	Setor
			int	ext	in com	visita		Prev.	Real.		Prev.	Real.		sim	não	sim	não		
106	19/12/2005	Construindo GeoDatabase I e II		x			Xx	Jan.	Abr.	40	1	1	1	ok		x		x	x
107	23/12/2005	Curso de Atendimento ao Público		x			Xx	Jan.	Jan.	60	1	1	1	ok		x		x	x
108	10/1/2006	Aplicação de Herbicidas		x			Xx	Jan.	Jan.	5	17	15	1	ok		x		x	x
109	12/1/2006	Curso Desenho 3D – Solid Edge			x		Xx	Jan.	Jan.	32	13	13	1	ok		x		x	x
110	9/3/2006	Nova Planta de Queima de Licor (Broby)			x		Xx	Mar.	Mar.	8	38	38	2		x	x		x	x
111	6/3/2006	Fabricação de Papel		x			Xx	Mar.	Abr.	24	8	8		ok		x		x	x
112	15/3/2006	Formação de Auditores Interno e Auditoria Interna	x				Xx	Mar.	Mar.	56	13	14	2	ok		x		x	x
113	7/3/2006	Operador de MotoSerra			x		Xx	Mar.	Mar.	12	15	13	1	ok	x	x		x	x
114	14/3/2006	Curso de Analista de máquinas		x			Xx	Mar.	Mar.	40	1	1	1	ok	x	x		x	
115	14/3/2006	Palestra Parker sobre produtos pneumáticos, conectores			x		Xx	Abr.	Abr.		18	0			x	x		x	x
116	30/3/2006	V Congresso Brasileiro do Ministério Público		x			Xx	Abr.	Abr.	16	1	1	1	ok	x	x		x	Xx
117	3/4/2006	NR-10			x		Xx	Abr.	Mai	40	18	65	3	ok		x		x	x
118	6/4/2006	Recepção e Governança		x			Xx	Abr.	Abr.	10,5	1	1	1	ok		x		x	x
119	12/4/2006	Interpretação Norma ISO 9001		x			Xx	Abr.	Abr.	8	1	1	1	ok		x		x	x
120	19/4/2006	Análise Crítica e Política da Qualidade	x				Xx	Abr.	Abr.	1	14	14	1	ok		x		x	x
121	15/5/2006	Microrolog CMXA70 + Machine Analyst			x		Xx	Mai	Mai		4	4	1	ok	x	x		x	x
122	24/5/2006	V Simpósio de Incêndios Florestais		x			Xx	Mai	Mai	7	2	2	1	ok	x	x		x	x
123	26/4/2006	ISO 14000 – Qualidade Ambiental e Conceit.		x			xx	Mai	Mai	32	1	1	1	ok		x		x	x

Quadro 2: Consolidado das ações previstas e realizadas durante o ano de 2006

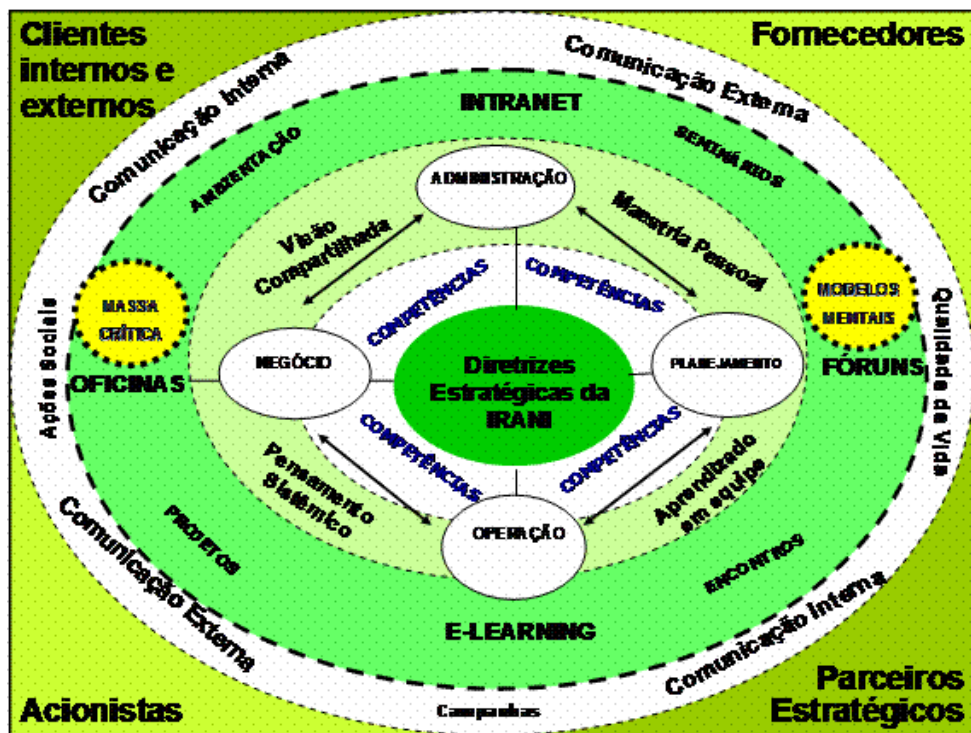
A partir de 2007, a empresa começou a identificar que somente a realização de treinamentos não mais conferia os resultados esperados, em termos de aprendizagem e capacitação de pessoas. Além disso, fora observado que seus indicadores de aferição de treinamentos, como hora/homem treinado, número de homens treinados, eram insipientes e que por melhores que fossem não representavam a eficácia do investimento realizado, tanto no crescimento das pessoas quanto da empresa.

Dessa maneira, a Irani, por meio de sua área de treinamento, diante das pressões internas e externas, detectou que somente treinar pessoas não trazia a eficácia necessária à empresa. Era preciso investir em soluções educacionais que garantissem uma ação de desenvolvimento de pessoas alinhada às estratégias da organização, bem como reter e disseminar o conhecimento internamente, além de atender às demandas do mercado globalizado. Havia de fato a necessidade de transformar a empresa, efetivamente, em uma organização que aprendesse.

Diante do exposto, ao final de 2007, a Diretoria uniu-se à área de treinamento da empresa na busca de uma solução, com vistas a uma mudança estratégica no processo de capacitação e desenvolvimento de pessoas. Nessa perspectiva, foram considerados essenciais a agilidade, criatividade, inovação, liderança, planejamento, comunicação, disseminação do conhecimento e o alinhamento da gestão de pessoas quanto aos objetivos estratégicos da Irani.

4.2.1 O Modelo Estratégico de Capacitação de Pessoas

O ponto de partida foi a mudança do enfoque de desenvolvimento de habilidades por meio dos treinamentos, para o desenvolvimento de competências organizacionais, na perspectiva das cinco disciplinas da organização de aprendizagem. Essa visão tornou-se o norte estratégico para a gestão e capacitação de pessoas. Dessa forma, com o apoio de uma consultoria externa, desenvolveu-se um modelo de capacitação e desenvolvimento de pessoas que dispunha de todos os requisitos necessários, para transformar a empresa em uma organização que aprende, conforme se observa no Esquema 1.



Esquema 1: Modelo de Desenvolvimento de pessoas na perspectiva da organização de Aprendizagem

Fonte: Elaborado pela autora dessa dissertação

O modelo citado fora delineado na Irani de acordo com as seguintes premissas:

- a) desenvolver uma empresa de aprendizado permanente, onde aprender é um valor cultural encarado como melhor vantagem competitiva, e um lugar onde aprender torna-se sinônimo de trabalho;
- b) ter como resultado dos programas de aprendizagem não mais a conclusão de um curso formal, mas o aprender fazendo, desenvolvendo a capacidade de aprender e a continuidade do processo quando do retorno ao trabalho;
- c) criar uma cultura de aprendizagem permanente em que os colaboradores aprendem uns com os outros e compartilham inovações e melhores práticas, com o objetivo de solucionar problemas produtivos reais;
- d) desenvolver condições favoráveis de inovação, flexibilidade e motivação para um melhor ambiente interno, melhor relacionamento com o ambiente externo e maiores resultados para a Irani;
- e) desenvolver meios de alavancar novas oportunidades, entrar em novos mercados globais, criar relacionamentos mais profundos com os clientes e transformar os colaboradores em cidadãos corporativos;

- f) alinhar estrategicamente as ações da área de Capacitação e Desenvolvimento às estratégias e diretrizes da Irani, de forma que evolua conjuntamente com novos valores e práticas.

Quanto ao funcionamento do Modelo de Desenvolvimento de Pessoas na perspectiva da organização de aprendizagem, é um modelo onde todo o conhecimento deve circular na empresa de forma dinâmica; não existem barreiras, por isso suas linhas são pontilhadas. No núcleo central, há as diretrizes estratégicas da Irani, que são traduzidas pelo planejamento estratégico da empresa, onde se considera primordial a visão do alinhamento estratégico das ações de capacitação de pessoas, as metas do negócio, a missão, a visão e aos valores da empresa; não se pode perder o foco estratégico nas ações de capacitação.

O desenvolvimento das competências organizacionais deve permear todas as áreas da empresa, e estas devem estar contidas nas grandes áreas: Administração, Negócio, Planejamento e Operação por meio das pessoas. Nessas áreas, todos os seus integrantes devem ser contemplados no desenvolvimento das respectivas competências. Em paralelo, deve ser estimulada a prática das disciplinas de aprendizagem: visão compartilhada, domínio/maestria pessoal, raciocínio/pensamento sistêmico, aprendizado em equipe/grupo e modelos mentais, a fim de gerar massa crítica. O estímulo ao desenvolvimento de massa crítica auxilia os funcionários a incrementarem seus processos de reflexão e saírem do modelo mecanicista.

A empresa entende que os líderes têm o grande papel de ajudarem e serem, também, responsáveis pela mudança de posturas e, conseqüentemente, cultural. Para tanto, dispõe de diversas soluções/metodologias de aprendizagem, com vistas ao compartilhamento e disseminação do conhecimento, como: participação em projetos, encontros, fóruns, seminários, oficinas, ambientação, *e-learning* e outros. Essas soluções propiciam não somente o desenvolvimento das competências, mas também das disciplinas de aprendizagem.

As campanhas, ações sociais e ambientais e a qualidade de vida são ações que compreendem o público interno e externo da empresa; por essa razão, estão no último nível do modelo, onde as ações de comunicação interna e externa devem ter o foco na cadeia de valor dos envolvidos, são eles: clientes internos e externos, fornecedores, parceiros estratégicos e acionistas.

Com vistas ao funcionamento do novo modelo, a empresa iniciou a mudança pelo mapeamento das competências organizacionais, que se transformariam em eixo norteador para as ações de capacitação e desenvolvimento de pessoas. Essas competências com suas referidas descrições e indicadores, após seu mapeamento, foram validadas por todo o corpo gerencial, onde houve um trabalho de divulgação e sensibilização das pessoas para a importância do desenvolvimento delas de forma individual e coletiva.

A Irani possui dez competências organizacionais que se subdividem em cinco competências básicas e cinco diferenciadoras. A seguir, apresentam-se as competências estabelecidas pela empresa a ser desenvolvidas em seu corpo funcional.

Competências Organizacionais Irani	
Competências básicas	Descrição
Cultura da Qualidade	Postura orientada para garantir a melhoria contínua dos produtos e serviços, com o empenho e atenção a detalhes na busca da excelência nos processos.
Liderança	Capacidade para envolver e influenciar pessoas, a fim de canalizar a energia necessária para o alcance dos resultados e garantir o bem-estar da equipe.
Comunicação	Capacidade de ouvir, processar informações e de fazer-se entender, dando e recebendo <i>feedback</i> , expressando-se de diversas formas, a fim de atingir os diversos públicos.
Foco em resultados	Realiza o trabalho com objetivos claros e soluções eficazes com foco do cliente.
Planejamento, organização e controle	Capacidade de planejar e organizar as ações a ser realizadas de forma a manter o controle sobre o tempo e prioridades.
Competências diferenciadoras	Descrição
Foco do Cliente	Entende a necessidade do cliente interno e externo, atendendo-o de modo a antecipar/identificar e superar suas expectativas, gerando valor e fidelização.
Empreendedorismo	Capacidade de gerir o negócio, com eficiência e visão estratégica, transformando as oportunidades em vantagens competitivas.
Criatividade e Inovação/ P&D	Facilidade para desenvolver abordagens criativas e soluções inventivas que atendam às necessidades atuais/futuras, por meio de pesquisa e desenvolvimento.
Tecnologia	Capacidade de articular o conhecimento acumulado na equipe/Irani com a perspectiva da Gestão do conhecimento e da atualização do domínio técnico e tecnológico da empresa.
Construção de relacionamentos	Capacidade de interagir com as pessoas, construindo uma relação de confiança/respeito e de criação de vínculos duradouros.

Quadro 3: Competências Organizacionais da Irani

Fonte: Irani Celulose (2008).

Surge assim um novo modelo de capacitação de pessoas com novas premissas e princípios, em que RH e gestores uniram-se com vistas à disseminação do novo conceito nas áreas e equipes. Com isso, a área de RH passou por grandes transformações implicando, conseqüentemente, não somente a mudança de visão e quebra de paradigmas, mas também a mudança de nomenclatura passando a ser chamada de Desenvolvimento de Pessoas.

4.2.2 Missão, Princípios e desafios com foco na organização que aprende

Para a Irani, a organização que aprende representa um processo em que funcionários de todos os níveis devem estar envolvidos em um aprendizado permanente, a fim de melhorar seu desempenho no trabalho e, conseqüentemente, o resultado da empresa.

Assim, a área de capacitação e desenvolvimento estabeleceu sua nova missão e princípios para as práticas de desenvolvimento de pessoas, conforme segue.

4.2.2.1 Missão

Compartilhar conhecimentos e desenvolver pessoas com maior espírito crítico na Irani, por meio de um modelo de aprendizagem e desenvolvimento contínuo, alinhado às principais estratégias do negócio.

4.2.2.2 Princípios

- a) Oferecer oportunidades de aprendizagem que proporcionem sustentação às questões empresariais mais importantes da Irani;
- b) estimular programas com foco nas cinco disciplinas da organização de aprendizagem (domínio pessoal, visão compartilhada, pensamento sistêmico, aprendizado em equipe e modelos mentais);
- c) capacitar a cadeia de valor, parceiros, clientes, comunidades, fornecedores e outros;
- d) passar do treinamento conduzido pelo instrutor para vários formatos de apresentação da aprendizagem;
- e) encorajar e facilitar o envolvimento de líderes com o aprendizado;
- f) assumir um foco global no desenvolvimento de soluções de aprendizagem;

- g) realizar a avaliação de resultados e, também, dos investimentos com foco em indicadores concretos;
- h) considerar três grandes pilares educacionais: Liderança, Domínio Técnico e Sustentabilidade.

Com base na nova missão, premissas e princípios do processo de capacitação de pessoas, a Área de Desenvolvimento de Pessoas assumiu grandes desafios, entre eles a criação de um ambiente de aprendizagem em que todos os funcionários e outros elementos inerentes ao sistema compreendessem a importância da aprendizagem contínua vinculada a metas organizacionais. Para tanto, precisavam, também, envolver e ter o comprometimento da cúpula e de todos os gestores no processo de aprendizagem, além de preparar a equipe de desenvolvimento de pessoas, como multiplicadores do projeto e desenvolvedores de alianças diferenciadas internas e com instituições, órgãos e secretarias para identificar interesses comuns na busca de parcerias estratégicas. Era necessário, ainda, implantar tecnologias que atendessem às necessidades do projeto e que estivessem disponíveis para cada colaborador da Irani, a fim de disseminar a importância dos ganhos do aprendizado aos colaboradores e compartilhar o conhecimento construído. Esse trabalho iniciou em janeiro de 2008 e foi implantado no decorrer desse mesmo ano com a apresentação de resultados.

Nesse contexto, também, uma das grandes preocupações era como propiciar clareza aos funcionários daquilo que se esperava deles, garantir vantagem competitiva à organização e indicadores mais precisos de resultados das ações de capacitação e desenvolvimento de pessoas. Assim, foram estabelecidos novos indicadores: avaliação de desempenho, pesquisa de clima organizacional, redução de refugos, aumento da satisfação de clientes, aumento da carteira de clientes, aumento do faturamento, *market share* e manutenção dos antigos clientes.

4.2.3 Etapas de implantação do Projeto de Aprendizagem Organizacional

O grande pilar do desenvolvimento de pessoas foram os programas e as soluções de aprendizagem que deveriam estar alinhados às competências organizacionais e às diretrizes estratégicas, além de representarem a otimização dos investimentos em capacitação.

Na primeira etapa, foram mapeadas as competências organizacionais pela diretoria e validadas *a posteriori* com os gestores. Na segunda etapa, foi formado um grupo para a consolidação da missão, das premissas, princípios e alinhamento das ações de capacitação a ser realizadas. Foram definidas estratégias de implantação do projeto e estabelecido um cronograma com todas as fases com parceiros internos. Além disso, houve uma avaliação da tecnologia existente para o desenvolvimento do projeto na *intranet* institucional e, também, definidas ações de comunicação interna que assegurassem a circulação de informações em todas as áreas e unidades da empresa, a fim de garantir a disseminação da informação a todos os níveis, como também aos parceiros estratégicos, por meio de ferramentas, como quadro de avisos, jornal interno e outros.

Na terceira etapa, com base nas competências já previamente mapeadas, originou-se o processo de busca das novas formas e soluções de aprendizagem na empresa.

As soluções de aprendizagem deveriam ser pensadas com base no conhecimento e nas competências que a empresa estabelecera como fundamentais para seu desenvolvimento. Elas foram compostas por programas formais (cursos, graduação e pós-graduação) e pela aprendizagem informal (oficinas, debates, autoinstrução, dramatização, encontros, melhores práticas, *benchmarking*, *job rotation* e outras) as quais deveriam promover a educação continuada na prática.

4.3 A TRANSFORMAÇÃO: AS SOLUÇÕES DE APRENDIZAGEM POR MEIO DE PROGRAMAS

4.3.1 Programa de Desenvolvimento de Lideranças Irani

A Irani entendeu que, a fim de que o novo modelo vingasse, seria necessária a participação de todos e, principalmente, a atuação dos líderes de forma diferenciada e eficaz. Caberia, dessa forma, um modelo de gestão voltado à liderança de pessoas, e não mais de chefia. Foi atribuída então prioridade ao desenvolvimento das lideranças. Os gestores foram divididos em três grupos: diretoria, gerência e supervisores. Para tanto, a cada grupo gestor foi aplicado um tipo de programa diferenciado, porém com o mesmo fim. O princípio do trabalho era desenvolver as competências mapeadas e o foco em desenvolvimento de pessoas.

O Programa de Desenvolvimento de Lideranças Irani transformou-se em um programa permanente e no alicerce de sustentação do desenvolvimento de pessoas, em que existem ações de reforço contínuo por meio de soluções de aprendizagem. As novas lideranças também foram inseridas nos referidos programas, antes de assumirem seus novos postos de trabalho para garantir o exercício da liderança efetiva na empresa. A seguir, menciona-se a descrição dos programas de liderança.

Para a diretoria foi ofertado um programa intensivo de liderança que aconteceu ao longo de uma semana, no âmbito externo da empresa. Fora composto de vivências múltiplas nas competências estabelecidas, com foco estratégico na gestão de pessoas. Para as gerências, foi realizado um programa de *coaching*, na própria empresa, por consultor externo. O foco dessa ação de capacitação também fora voltado às competências mapeadas, surtindo excelente efeito quanto à revisão de valores, práticas, conceitos e aplicação no dia a dia com as pessoas.

Para os supervisores, por tratar-se de um grupo mais antigo, foi elaborado um programa bastante diferenciado para os moldes da Irani. Ele fora composto de seis encontros, e a cada encontro os funcionários mostravam ações práticas a ser desenvolvidas no âmbito do trabalho. Sua periodicidade é de trinta dias, a fim de que nesse período pudessem apresentar os resultados. A seguir, a composição de cada encontro.

O primeiro encontro visa à capacitação das pessoas com foco no desenvolvimento da liderança. Seus objetivos são: alinhar os conceitos e práticas de liderança, propiciar a troca de idéias e práticas entre áreas distintas, integrar as equipes com vistas à visão sistêmica e construção de relacionamentos. Nele são realizadas ações de capacitação do grupo com foco em liderança, comunicação, foco do cliente, foco em resultados, cultura da qualidade, planejamento, organização e controle e inteligência emocional. Ao final desse encontro, os grupos são orientados para a elaboração do plano de ação individual e grupal (as turmas são divididas em grupos, por áreas distintas para a elaboração do plano de ação). São aplicados testes para autoconhecimento e apresentados filmes para as referidas competências. A ação, após o programa, é colocar em prática as ações vistas no Programa de Capacitação e trazê-las para o segundo encontro, a fim de discutir o que e como pode ser aperfeiçoado, em grupo.

A partir do segundo encontro, começam as ações de acompanhamento; trata-se de uma ação de *coaching* em equipe e tem como objetivo maior a consolidação do plano de ação único para cada turma com foco nas competências a ser desenvolvidas. Neste,

são discutidas as práticas realizadas com as equipes a partir da capacitação, e consolidados os planos de ações individuais em um único Plano de Ação de Liderança para cada turma. A ação, durante os próximos trinta dias, é colocar em prática as ações do Plano de Ação Coletivo.

O terceiro encontro de acompanhamento visa estimular o compartilhamento das práticas internas de sucesso entre as áreas e mostrar que parte das dificuldades individuais para o alcance da liderança é, em geral, comum a muitos. Nele são apresentadas as práticas de liderança realizadas com as equipes a partir do Plano de Ação, pelos próprios participantes e expostas sugestões de soluções conjuntas no próprio grupo. Para tanto, são formados grupos heterogêneos na perspectiva de uns auxiliarem os outros. A ação, ao final do encontro, é a partir das dificuldades e sugestões colocadas tentar colocar em prática o que fora discutido, além de fazer uma autoanálise para identificar em que se pode contribuir com os outros colegas e ainda se aperfeiçoar como líder.

No quarto encontro de acompanhamento, o consultor responsável visita as áreas com o intuito de sentir o clima da gestão *in loco* e dar *feedback* aos grupos. Tem como objetivo propiciar uma integração na própria área, discutir sobre a evolução individual e de ações que possam ser replicadas por todos, a fim de que haja uma uniformização nas práticas de gestão em cada área. Essa atividade gera a autorreflexão em torno das necessidades de melhorias individuais e da forma de como somos percebidos pelos outros. A partir desse encontro, deixa-se de trabalhar em equipes matriciais e há uma mudança na formação de grupos de trabalhos, por áreas afins. Existe, também, um estímulo à conscientização de cada um quanto à sua real vocação técnica ou gerencial, e atribui-se um retorno a cada integrante do grupo, conforme as observações realizadas pela consultora para fechamento desse acompanhamento. A ação prática do encontro é com base nos *feedbacks* recebidos; no Plano de Ação sugere-se a realização de ações que possam demonstrar a melhoria individual com base nos aspectos levantados com referência à gestão e às posturas.

O quinto encontro visa identificar as melhores práticas gerenciais realizadas a partir do programa de desenvolvimento de lideranças, a aplicação de exercícios complementares com vistas ao autoconhecimento e propiciar força para que seja dada sequência ao trabalho de liderança diante das mudanças constantes. Nele são selecionadas as melhores práticas de liderança para apresentação no fórum a todos os gestores da empresa, e estes são orientados sobre a melhor forma de apresentação.

Como ação *a posteriori*, devem dar continuidade ao processo de *feedback* informal aos colaboradores e às práticas de liderança.

O sexto encontro visa compartilhar as novas práticas, a fim de gerar o aprendizado em equipe e reforçar o programa de melhores práticas internas. Nele é realizado um grande fórum de liderança, com apresentação das melhores práticas por parte dos participantes a todo o corpo gerencial da empresa. É válido ressaltar que já passaram por esse programa, aproximadamente, 140 funcionários; ele acontece em média com três ou quatro turmas anualmente. Após os seis encontros, a área de desenvolvimento de pessoas assume o programa realizando várias atividades de reforço com foco em delegação, *feedback*, comunicação, planejamento e outros, bimensalmente, por meio de outras soluções de aprendizagem.

4.3.2 Solução de *Coaching*

A ação de *coaching* tem garantido à Irani um salto estratégico e transformou-se em uma solução de resultados em tempo recorde. Por meio dele, o desenvolvimento das lideranças tem acontecido de forma ágil e consistente. Constitui uma metodologia com foco em desenvolvimento de competências e acompanhamento permanente dos profissionais com vistas a objetivos (desenvolvimento de competências específicas) em curto prazo. Algumas competências levam um tempo maior para seu alcance; entretanto, as pessoas tomam consciência de suas demandas pessoais e tornam-se autorresponsáveis por elas. Isso faz com que haja um comprometimento maior por parte de cada *coachee*. A Irani ganha muito com esse programa à medida que trabalha estimulando continuamente a superação das lacunas individuais visando às metas maiores da empresa. Para tanto, todos têm claramente suas metas individuais e coletivas. O *coaching* na Irani não acontece somente em nível individual, ele ocorre, também, em nível coletivo, conforme visto no Programa de desenvolvimento de liderança dos supervisores.

4.3.3 Solução Iranideias

A solução Iranideias destaca-se como uma ação em forma de campanha, a fim de estimular o processo de integração, criatividade e inovação na Irani. Tem como objetivos: despertar nos colaboradores o interesse por reflexões diferenciadas no

ambiente de trabalho; reconhecer e valorizar os talentos internos e a melhoria no ambiente de trabalho, minimizando os custos operacionais, maximizando a produtividade e a eficiência operacional, com base nas próprias ideias e sugestões dos atores principais que vivenciam a realidade do dia a dia. Nas campanhas, são sugeridos os temas das ideias:

- a) melhoria no processo produtivo: classificam-se nesse tema as ideias que trarão melhorias ao processo produtivo (fabricação, embalagem, armazenamento, entre outros);
- b) melhoria das condições de trabalho: compreendem as ideias que contribuirão para melhorias nas condições de trabalho (segurança, bem-estar, entre outros);
- c) melhoria na qualidade dos produtos: classificam-se nesse tema as ideias que trarão melhorias na qualidade dos produtos (testes, *performance*, entre outros);
- d) redução de custos: constituem as ideias que proporcionarão redução de custos aos departamentos e/ou processos;
- e) novos produtos: correspondem às ideias de desenvolvimento de novos produtos (composições, *layouts*, entre outros).

A campanha contempla todos os funcionários e, após sua divulgação, são encaminhadas as ideias, que passam por um processo de avaliação e classificação, conforme o Regulamento já previamente divulgado na empresa.

Tal ação tem despertado nas pessoas grande interesse de participação, não somente pelas premiações, mas principalmente pelo aspecto de valorização, pois, mesmo para as ideias não aplicáveis, é realizada a devolutiva a todos os autores, conforme cronograma definido no Regulamento. A seguir, apresenta-se o cronograma da Campanha divulgado pela Irani em outubro de 2008.

Fases da implantação	Outubro					Novembro					Dezembro					Janeiro				Fevereiro				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	1	2	3	4	5
Planejamento das ações da Campanha		■	■																					
Divulgação da Campanha				■	■																			
Lançamento da Campanha					■																			
Realização da Campanha						■	■	■	■	■														
Avaliação das ideias											■	■	■	■	■									
Retorno das ideias																■	■	■	■	■	■			
Divulgação/premiação																							■	■

Quadro 4: Cronograma da Campanha Iranideias
Fonte: Irani Celulose (2008).

4.3.4 Solução de Multiplicadores Internos Irani

Para a competência de tecnologia, pensou-se em algo que propiciasse às pessoas não somente a articulação do conhecimento acumulado na equipe/Irani, na perspectiva da gestão do conhecimento, pois isso já seria trabalhado por meio das demais soluções. Contudo, era preciso encontrar uma solução quanto à atualização e desenvolvimento da competência do domínio técnico e tecnológico da empresa. Com vistas ao atendimento de tal demanda, surgiu a solução de aprendizagem por meio de Multiplicadores Internos. Essa solução visa estimular nas pessoas o senso de cooperação, de urgência, de contribuição no processo de aprendizagem individual e coletiva, o comprometimento e a sua responsabilidade sobre os resultados globais. Seus objetivos são:

- a) criar uma cultura que favoreça a gestão do conhecimento;
- b) estimular o compartilhamento e a disseminação do conhecimento na perspectiva da construção de um espaço de aprendizagem interna;
- c) redução de custos;
- d) reconhecer e valorizar os talentos internos;
- e) desenvolver nos colaboradores o interesse por novos conhecimentos;
- f) estimular a habilidade de repasse do conhecimento;
- g) agilizar o processo de aprendizagem;

- h) priorizar o saber – fazer;
- i) propiciar a interação nas equipes;
- j) sensibilizar os multiplicadores quanto à importância do seu papel na empresa.

A Irani percebeu que grande parte do seu conhecimento interno era desperdiçada, visto que seus funcionários não eram estimulados à disseminação dele. Assim, houve o entendimento de que se deveria criar um ambiente favorável à troca e ao compartilhamento do conhecimento interno, com vistas, também, a uma organização de aprendizagem, onde aprender tornar-se-ia o maior ativo, fazendo com que todos compartilhem do mesmo pensamento e prática, com novas formas de aprendizagem, por meio da troca e do aproveitamento do que cada indivíduo tem a contribuir com o todo. Isso significa aproveitar as competências existentes e gerar novos conhecimentos a partir delas, na busca do crescimento individual e geral da Irani. Para tanto, essa solução transformou-se em um Programa configurado pelas seguintes etapas:

- a) elaboração da política de multiplicadores – fora elaborada uma política, onde se definiram os pré-requisitos para a divulgação e seleção do programa, como também critérios para avaliação e acompanhamento dos multiplicadores internos. Essa política é composta por incentivos e recompensas àqueles que se transformam em multiplicadores internos;
- b) divulgação e seleção dos candidatos – com base na política, será elaborado um processo de divulgação e seleção dos multiplicadores;
- c) capacitação e desenvolvimento – todos os interessados e indicados ao programa, após selecionados, passam por um processo de capacitação, a fim de desenvolverem as competências de didática, comunicação e oratória como multiplicadores;
- d) acompanhamento e avaliação – os multiplicadores devem ser acompanhados e avaliados durante o processo de multiplicação do conhecimento, conforme os critérios preestabelecidos.

Nessa solução, pretende-se alcançar os seguintes resultados: diminuição do índice de reclamações de clientes; melhoria nos processos e redução de perdas no processo operacional; aumento do índice de satisfação interna; garantia do foco em resultados; desenvolvimento de competências técnicas e disseminação do

conhecimento. Ainda, os multiplicadores internos são orientados a disseminar seus conhecimentos por meio de treinamentos e das novas soluções de aprendizagem estimuladas no novo modelo de aprendizagem.

4.3.5 Solução Foco do Cliente

O conceito Foco do Cliente foi disseminado nas unidades Papel e Embalagem SC, envolvendo aproximadamente 1.000 colaboradores, além de prestadores de serviços também envolvidos no processo. Essa solução objetiva demonstrar a importância de cada colaborador no processo como um todo e a conscientização sobre os impactos que seu trabalho causa no resultado final. Quando o colaborador entende o que faz e qual é o resultado do seu trabalho, ele contribui para que o cliente construa uma percepção de valor sobre a Irani. A idéia central do Foco do Cliente consiste em identificar, analisar e antecipar aquilo que o cliente necessita e gostaria que existisse em produtos e serviços oferecidos pela Irani.

4.3.6 Projeto Focar e Alinhar: soluções de aprendizagem por meio de metodologias diferenciadas

As soluções de aprendizagem foram delineadas no Projeto Focar e Alinhar, a fim de disseminar novas práticas e conceitos e propiciar novas formas de aprendizagem. O objetivo do projeto consiste em desenvolver massa crítica e propiciar o desenvolvimento de competências organizacionais na equipe Irani. Sua programação concentra-se em várias soluções de aprendizagem que devem permear a empresa de forma permanente por intermédio de diversas atividades, conforme segue.

4.3.6.1 Auto-instrução

A Auto-instrução compreende uma ação permanente de estímulo aos funcionários para a busca do autodesenvolvimento por diversos meios, entre eles: o acesso à *intranet*, onde são disponibilizados textos atuais inerentes às competências organizacionais. Há, também, uma biblioteca física e videoteca, a fim de que os gestores possam realizar atividades educativas com suas equipes, debates e outros. Os funcionários podem acessá-la na busca de materiais de seu interesse profissional ou

peçoal. A empresa também disponibiliza artigos atuais, a fim de agregar valor às equipes e estimular o desenvolvimento das competências em questão.

4.3.6.2 Cine Pipoca

Outra solução de grande eficácia é o Cine Pipoca. Há um cronograma anual com o filme a ser apresentado mensalmente e suas respectivas sessões de cinema para que os funcionários possam fazer sua programação e inscrição, a fim de assistirem no melhor dia e horário. Mensalmente, é apresentado um filme inerente a uma das competências organizacionais. Os funcionários também participam com indicações de filmes e as respectivas competências ligadas ao filme. A área de desenvolvimento de pessoas divulga os filmes e as competências atreladas a ele para o desenvolvimento. Após a apresentação de cada sessão de filme, é realizado um debate – este deve ser mediado pelo gestor da área, por algum multiplicador da empresa ou por um membro da área de desenvolvimento de pessoas. O foco das discussões está sempre voltado à apresentação de uma solução, e os mediadores devem garantir que as mudanças propostas no debate sejam avaliadas e, se aprovadas, implantadas. A seguir, apresenta-se o modelo de convite para o Cine Pipoca.



CINE PIPOCA
Experimente esta ideia com muita pipoca e refrigerante!

Participe do Cine Pipoca com o filme *CLICK*

Será uma oportunidade para aprimorarmos nossas competências em um ambiente descontraído e aconchegante.

Data	Sessões	Local
09/02	09 horas e 14h30	Campina da Alegria - Auditório Embalagem SC
10/02	09 horas e 14h30	Campina da Alegria - Auditório Embalagem SC
11/02	02 horas (madrugada)	Campina da Alegria - Auditório Embalagem SC
19/02	09 horas e 14h30	Joaçaba – Sala 6
19/02	07h30 e 13h30	Balneário Pinhal – Sala de Treinamento
23/02	09h30 e 14h30	POA – Sala 10ª Andar

Faça sua inscrição no Desenvolvimento de Pessoas, Campina da Alegria e Joaçaba com Tainara (ramal 5114), em POA e Resinas com Mason (51) 3682-0105.

CLICK
Tempo previsto para Cine Pipoca: 2h30min

Imagem 1: Convite para o Cine Pipoca

4.3.6.3 Melhores e piores práticas

Entre as soluções de aprendizagem, destacam-se, também, as Ações de melhores e piores práticas. Essas ações são de grande relevância para a empresa; nelas, aprende-se mediante a prática, e todo o conhecimento e experiências vivenciadas pelos autores são repassados aos demais por meio de encontros. Na empresa, existe um grande estímulo à disseminação das experiências positivas e negativas, a fim de agregar valor ao negócio. São realizados encontros bimensais, e o foco das apresentações consiste no compartilhamento das melhores e piores práticas nos âmbitos: industrial, administrativo, técnico, gerencial, comercial e de atendimento. A apresentação dessas práticas tem como objetivo a otimização de processos, o desenvolvimento da criatividade e da inovação e a reflexão sobre a necessidade de melhoria dos processos e práticas voltados à competência de cultura da qualidade, entre outras competências organizacionais, de acordo com a prática apresentada. Essa solução de aprendizagem visa desenvolver as premissas da organização que aprende, como: aprendizado em equipe, pensamento sistêmico, visão compartilhada e quebra de modelos mentais. Além das competências de iniciativa, construção de relacionamento, foco em resultados, foco do cliente,

planejamento, comunicação e integração de equipes. Na prática, é feita uma divulgação interna para que os gestores e funcionários possam se inscrever de forma voluntária à apresentação de suas práticas. Cada encontro tem a duração máxima de quatro horas e, *a posteriori*, é divulgado em detalhes via *intranet* para que toda a empresa possa compartilhar as práticas relevantes.

4.3.6.4 Benchmarking

A prática de *Benchmarking* também transformou-se em uma solução de aprendizagem. Nela, há uma relação direta de aprendizado, entre as práticas de mercado e a análise da viabilidade de sua aplicação na empresa. É um processo que visa à atualização e oxigenação na organização, com práticas diferenciadas de mercado. Para tanto, precisam ser pensadas em termos de adequação e quanto à sua aplicabilidade de fato na empresa. Leva o funcionário à reflexão das necessidades de melhoria, com vistas à cultura da qualidade e também ao desenvolvimento das competências de criatividade e inovação. O *benchmarking* acontece por meio de visitas realizadas por funcionário indicado a empresas de sucesso com a finalidade de identificar e analisar práticas de gestão e negócios possíveis de ser aplicáveis na Irani. O funcionário que participa desse programa leva um guia de orientação, e este transforma-se em um formulário que, ao retornar à empresa, deve ser divulgado por meio da *intranet*. Além disso, no seu retorno à empresa, é realizado, também, o chamado Momento de compartilhamento presencial, para a troca de percepções e informações. O referido formulário consiste nas seguintes informações: nome da empresa visitada, localização, nome do funcionário, data da visita, áreas visitadas na empresa e registro das práticas ou tecnologias relevantes observadas durante a visita.

4.3.6.5 Job rotation

O *Job rotation* é uma solução de aprendizagem muito rica, que se transformou em um grande programa de capacitação e desenvolvimento de pessoas. Propicia o pensamento sistêmico, o domínio pessoal, a visão compartilhada, o aprendizado em equipe, a quebra de modelos mentais e, conseqüentemente, a ampliação da visão. Além do desenvolvimento de novas competências técnicas no próprio âmbito do trabalho, como a integração da equipe, o espírito de solidariedade, a otimização de processos, a

retirada dos funcionários da zona de conforto, possibilita oportunidades de promoção e dissemina o conhecimento de forma natural. Na Irani é uma prática que tem sido utilizada na área industrial, onde os funcionários fazem rodízio de atividades para desenvolverem novas competências técnicas. Existe um programa de rodízio nas áreas que, ao final, o participante torna-se detentor de um conhecimento diferenciado, conseguindo entender não somente as demandas do seu trabalho, mas também do cliente interno e do funcionamento da engrenagem em que está inserido.

4.3.6.6 Participação em projetos

A Irani tem estimulado bastante a metodologia de Participação em projetos de forma que em todos os projetos estratégicos esteja envolvido um representante de cada área, ou seja, há sempre um representante de cada área contribuindo para o todo, mesmo que o projeto não seja inerente à sua área. Essa solução visa ao alinhamento dos objetivos estratégicos, ao trabalho em equipe, à visão compartilhada, ao pensamento sistêmico e à construção coletiva. Observa-se claramente que os funcionários passam a discutir com base nas orientações estratégicas, o que se transforma em um diferencial competitivo à empresa.

4.3.6.7 Oficina de trabalho

Por último, no Projeto Focar e Alinhar, apresenta-se a solução de Oficina de trabalho. Esta prática tem possibilitado aos participantes a reflexão e a elaboração de trabalhos em equipe. É importante no que diz respeito à construção coletiva de novos produtos e documentos específicos. Essa solução propicia o aprendizado em equipe, o domínio pessoal, a visão compartilhada e o pensamento sistêmico, de forma lúdica e interativa.

As soluções de aprendizagem aqui descritas tornaram-se práticas comuns na gestão do capital intelectual da empresa. Percebe-se, claramente, que todas as referidas soluções apresentam um efeito de criatividade bastante forte, como também beneficiam a empresa consideravelmente quanto à redução dos investimentos em capacitação. Na relação custo *versus* benefício, são ações de baixíssimo custo e alto retorno em aprendizagem, pois estimulam o processo do respeito à andragogia e à aprendizagem de

forma coletiva. Ainda, contribuem de fato para a transformação da empresa em uma organização que aprende.

A Irani procura qualificar ainda mais seus colaboradores, promovendo o crescimento profissional e pessoal, por meio de treinamentos específicos, cursos de formação e aprimoramento pessoal. Os funcionários dispõem também do incentivo a bolsas para cursos técnicos, de idiomas, graduação e pós-graduação. Em 2009, foram investidos R\$ 720.828,51 em capacitação e desenvolvimento; em 2008, R\$ 1.116.865,40. Neste ano, o investimento financeiro foi 35,45% menor que no ano anterior, porém o número de horas foi 47,18% maior, além do desenvolvimento de competências específicas na Irani. O maior responsável pelo incremento nos percentuais citados foram as soluções de aprendizagem e os programas internos ministrados pelos multiplicadores, conforme planilha de acompanhamento a seguir.

Categoria	Carga horária total			Número de colaboradores			Média de horas de treinamento por colaborador			
	2007	2008	2009	2007	2008	2009	2007	2008	2009	
Lideranças	Diretoria	138	59	61,5	5	6	6	27,6	9,83	10,25
	Gerência	1.020	347	389	32	23	21	31,88	15,07	18,52
	Supervisores/coordenadores	5.180	3.746	3047	149	140	172	34,77	26,76	17,72
	Administrativo	6.035	3.586	6223	186	190	197	32,45	18,87	31,59
	Técnico	19.055	2.521	4806,5	1.427	189	190	13,35	13,34	25,30
	Operacional	-	16.837	21541	-	1.291	1170	-	13,04	18,41
	Total	31.428	27.096	36.068	1.799	1.839	1756	17,47	14,73	21,68

Tabela 1: Planilha de acompanhamento investimento/hora em capacitação

Por fim, com base no novo modelo de capacitação e desenvolvimento de pessoas, de forma complementar, a área de capacitação e desenvolvimento criou o modelo consolidado do plano de ação com base nas competências organizacionais, conforme o quadro 5.



Consolidado Levantamento de Demandas por Competência

Processo	Competência	Atividade Externa	Atividade Interna	Multiplicador (es)
"Negocio" Irani	Foco no cliente		X	XX
Ações Jurídicas voltadas a operação Fiscal / Tributária	Cultura da Qualidade		X	
Afinar procedimentos com todos os Dptos da Cia	Liderança	X		
Almox/Adm/Seg. Patrimonial	Comunicação	X		
5S	Foco em Resultados		X	
5S	Plan. Org. e Controle		X	
Ações Jurídicas voltadas a operação Fiscal / Tributária	Planejamento Organização Controle; Foco no Resultado - E		X	XX

Quadro 5: Consolidado das demandas de C&D de 2007

5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

5.1 CONCLUSÃO

Primeiramente, vale salientar que esse estudo de caso específico garantiu a pesquisadora uma oportunidade única, visto que ela pode acompanhar o processo de transformação desde seu início em 2007, até os dias atuais. Além disso, as diferentes fontes disponibilizadas pela Celulose Irani, por meio de sua área de desenvolvimento de pessoas, propiciaram uma riqueza de informações de dados aqui descritas. Considera-se de forma complementar o espaço aberto à pesquisadora, sem restrições, onde pode ser analisado de fato a mudança de atitudes e de comportamentos por parte dos dirigentes e funcionários, no dia a dia da empresa, na perspectiva da organização que aprende.

Na elaboração do presente estudo de caso, foi dada uma ênfase no entendimento de como aconteceu, o processo de transformação de uma organização tradicional, em uma de aprendizagem, na Celulose Irani.

Na verdade, com base no acompanhamento, na análise do conjunto de intenções, documentos, ações e práticas, pode ser observado que a grande transformação ocorreu a partir do momento em que a empresa passou a estruturar suas ações de capacitação focadas nas estratégias do negócio, ou seja, com base nas competências organizacionais. A partir de então, foi introduzido o conceito de organização de

aprendizagem. Para tanto, foram revistos valores e práticas de treinamento utilizados até aquele momento. É interessante ressaltar que a Irani não se preocupou em divulgar o conceito e sim, com a construção e fortalecimento de uma cultura voltada para a aprendizagem. Com isto as práticas de treinamentos ultrapassadas foram descartadas e, assim, surgiram de forma criativa as soluções de aprendizagem com o objetivo de tornar a aprendizagem algo natural, espontâneo, fácil, lúdico e mais focada no desenvolvimento coletivo. Por meio da troca e compartilhamento de informações e conhecimentos surgiram então, soluções diferenciadas e de valor agregado, pela soma de percepções, conhecimentos e experiências diferenciadas, o que levou, por consequência, as pessoas a partilharem os mesmos objetivos, adquirirem o pensamento sistêmico, propiciando à organização vantagem competitiva.

As novas ações e soluções proporcionaram à organização e ao negócio resultados mais efetivos, e como tal, o alcance das metas estabelecidas.

A pesquisadora percebeu que no resultado da pesquisa de clima organizacional realizada em 2008 houve um incremento de 19,83% no requisito desenvolvimento profissional e 21,73% no que diz respeito ao estilo de gestão.

Nesta pesquisa, os participantes expressaram que, atualmente, a liderança reúne-se mais do que no passado; há abertura para os colaboradores sugerirem, e a opinião de cada um é contemplada. Outro entrevistado mencionou que o *feedback* melhorou, mas ainda distante do considerado ideal.

Como resultado das entrevistas realizadas com 50% dos gestores da Celulose Irani, dentre eles o Gerente de Desenvolvimento de Pessoas, foram levantados os seguintes comentários:

- é notória a evolução do processo de aprendizagem, que iniciou por intermédio das lideranças e estendeu-se aos demais funcionários por meio das soluções de aprendizagem, como Multiplicador Irani e Cine Pipoca.
- a alta direção está mais focada em pessoas, quanto ao desenvolvimento técnico e comportamental de cada um.
- o Programa Multiplicador, dentre outros, proporcionou aos colaboradores a oportunidade de disseminarem os conhecimentos, valorizando o potencial interno, além da redução de custo.

Há de considerar-se ainda, como resultados para a Irani, a redução dos investimentos em treinamento. Como exemplo, em 2008, a empresa contou com uma redução de custos anual de 100%. somente nos treinamentos de Operador de Empilhadeira e Operadores de Caldeira.

Isto, de forma comprovada, nos mostra que as soluções de aprendizagem além de propiciarem o desenvolvimento da organização que aprende, também favorecem uma otimização considerável nos investimentos em capacitação de pessoas, visto que, grande parte dos investimentos é interno, no que tange ao estímulo a troca e compartilhamento de conhecimentos e na preparação de multiplicadores internos, dentre outras ações.

Na percepção da pesquisadora, foi importante iniciar todo esse processo de transformação pelas lideranças, pois estas assumem o papel de disseminadores de um novo conceito com a devida coerência na prática.

Conclui-se que o modelo de aprendizagem implantado pela Celulose Irani S.A. ofereceu oportunidades de desenvolvimento das pessoas e da organização, mediante um modelo de aprendizagem adequado ao negócio da empresa. Por fim, verifica-se por intermédio dos dados coletados que o fundamental para que as ações tenham efetividade é a sequência das atividades e a soma das diversas ações que de fato resultam em uma organização de aprendizagem.

5.2 RECOMENDAÇÕES

A partir dos estudos conduzidos até então, e considerando a riqueza da variedade de interpretações, além das restrições e limitações deste estudo, recomenda-se que outras pesquisas sejam realizadas a fim de ampliar a visão sobre o tema específico.

Dessa forma, como sugestão de desdobramento e continuidade do trabalho, sugere-se:

- Ampliar a pesquisa considerando as outras unidades da indústria, em outras localidades.
- Ampliar a pesquisa considerando os prestadores de serviços e outros interessados.
- Replicar este estudo em outras indústrias do mesmo segmento.
- Fazer uma análise e avaliação das barreiras explícitas e implícitas no processo de aprendizagem organizacional.

- Extrair novas regras por indução do conhecimento por meio dos exemplos apresentados no estudo.
- Formular uma proposição de modelo de organização de aprendizagem.
- Realizar estudos de casos múltiplos que compreendam mais de duas empresas do setor de celulose e papel com vistas a uma generalização teórica, pelo contraste ou réplica de evidências, que permitam estabelecer o processo da organização de aprendizagem.

BIBLIOGRAFIA

- [1] ANTONELLO, C. S. A metamorfose da aprendizagem organizacional: uma visão crítica. In: ANTONELLO, C. S.; RUAS, R.; BOFF, L. H. **Aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- [2] BOYATZIS, R. E. **Transforming qualitative information: themack analysis and code development**. Thousand Oaks. CA: Sage, 1998.
- [3] CASTRO, Eliane Mauerberg de. **Programa de Educação Física Adaptada (PROEFA) 2006-1**. Disponível em: <http://www.rc.unesp.br/ib/e_fisica/proefa/curriculosemestral20061.pdf>. Acesso em: 5 jun. 2009.
- [4] CHAMPY, James; HAMMER, Michel. **Reengineering the Corporation**. 1993. Disponível em: <<http://www.perspectivas.com.br/g7.htm>>. Acesso em: 15 maio 2009.
- [5] CHOTGUIS, José. **Andragogia: arte e ciência na aprendizagem do adulto**. 2009. Disponível em: <<http://www.nead.ufpr.br/conteudo/artigos/andragogia.pdf>>. Acesso em: 25 maio 2009.
- [6] COOPER, H. M. **The integrative research review**. Beverly Hill, CA: Sage, 1984.
- [7] DESCARTES, René. **Discurso do método**. São Paulo: Nova Cultural, 1999.
- [8] FERNANDES, Alexandra. **Tipologia da Aprendizagem Organizacional: teorias e estudos**. Lisboa: Livros Horizonte, 2007.
- [9] FERRARI, Márcio. **Pedagogia – Johann Friedrich Herbart**. Disponível em: <<http://educarparacrescer.abril.com.br/aprendizagem/jf-herbart-307401.shtml>>. Acesso em: 19 abr. 2009.
- [10] FREIRE, Paulo. **Educação como prática da liberdade**. 19. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1989.
- [11] GAGNÉ, Robert M. **Princípios essenciais da aprendizagem para o ensino**. Porto Alegre: Globo, 1980.
- [12] GASALLA, José Maria; NAVARRO, Leila. **Confiança – a chave para o sucesso pessoal e empresarial**. São Paulo: Integrare, 2007.
- [13] GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- [14] GIUGLIANI, Eduardo. **Gerenciamento do conhecimento na prática – modelos de gestão**. Disponível em: <http://www.pucrs.br/feng/civil/professores/giugliani/Gestao_Notas_07_Modelos_de_Gestao.pdf>. Acesso em: 28 maio 2009.

- [15] HAMMER, Michael. **A empresa voltada para processos**. Disponível em: <<http://www.perspectivas.com.br/g7.htm>>. Acesso em: 15 maio 2009.
- [16] HERBART, Johann Friedrich. **Pedagogia general derivada del fin de la educación**. Barcelona: Editorial Humanitas, 1983.
- [17] IRANI CELULOSE. **Cartilha do PDCI** – Programa de Desenvolvimento de Competências Irani. 2008. Documento.
- [18] LINDEMAN, Eduard. **The meaning of adult education**. Montreal: Harvest House, 1926.
- [19] MATOS, Francisco Jarbas Teixeira. **Entendendo os Recursos**. São Paulo: Digerati Books, 2007.
- [20] MATOS, José Gilvomar Rocha; MATOS, Rosa Maria Barbosa; ALMEIDA, Josimar Ribeiro de. **Análise do Ambiente Corporativo: do caos organizado ao planejamento estratégico das organizações**. Rio de Janeiro: E-papers, 2007.
- [21] MORESCHI, Maria Regina Andrade. **O Site – Ambiente de Aprendizagem**. Disponível em: <http://www.bomjesus.br/publicacoes/pdf/revista_PEC/o_site_ambiente_de_aprendizagem.pdf>. Acesso em: 11 abr. 2009.
- [22] OLIVEIRA, Ari Batista de. **Andragogia – Educação de Adultos**. Disponível em: <<http://www.serprofessoruniversitario.pro.br/ler.php?modulo=1&texto=13>>. Acesso em: 15 jun. 2009.
- [23] PATTON, M. E. **Qualitative reserarch & evaluation methods**. 3. ed. Thousand Oaks: Sage, 2002.
- [24] PIAGET, Jean. **O nascimento da inteligência na criança**. 4. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1982.
- [25] PLATÃO. **Apologia de Sócrates**. São Paulo: Nova Cultural, 1999.
- [26] PLATÃO. **A República**. 2. ed. São Paulo: Difel, 1973.
- [27] ROUSSEAU, Jean-Jacques. **Emílio ou da educação**. São Paulo: Martins Fontes, 1995.
- [28] SCHEIN, E. H. **Process Consultation Revisited: building the helping relationship**. Reading: Addison-Wesley, 1998.
- [29] SENGE, Peter M. **A Quinta Disciplina: arte e prática da organização que aprende**. 25. ed. São Paulo: Best Seller, 1998.

- [30] SKINNER, Burrhus Frederic. **Ciência e comportamento humano**. São Paulo: Martins Fontes, 1985.
- [31] STAKE, R. E. Case studies. In: DENZIN, M. K.; LINCOLN, Y. S. (Ed.). **Handbook of qualitative reserch**. Thousand Oaks, CA: Sage, 1994.
- [32] THIOLENT, Michel. **Metodologia da pesquisa-ação**. 8. ed. São Paulo: Cortez, 1998.
- [33] VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.
- [34] WARDMAN, Kellie T. **Criando organizações que aprendem**. São Paulo: Futura, 1996.
- [35] YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

Anexo A – Pesquisa Clima Organizacional

			IRANI		
Resultado quantitativo da pesquisa com funcionários (Amostral, edição 2008)			IRANI (2007)	IRANI (2008)	?
Número de respostas			1339	664	
Relacionamento Interpessoal	1	Há um bom relacionamento entre os colegas no meu setor de trabalho	67	72	5
	2	Eu tenho um bom relacionamento com minha chefia imediata	63	80	17
	3	No meu setor de trabalho trabalhamos em equipe	53	74	21
	4	Existe cooperação entre as áreas na busca de soluções para problemas que	24	44	20
Comunicação Organizacional	5	Conheço a missão e os principais objetivos da empresa	66	82	16
	6	Existe comunicação entre os diversos setores da empresa	30	47	17
	7	A comunicação existente no meu setor de trabalho é satisfatória	54	56	2
	8	Os resultados e as metas alcançadas pela Irani são claramente comunicadas	62	67	5
	9	A qualidade dos meios de comunicação existentes na empresa (Intranet, jornal, murais etc) é satisfatória	70	72	2
	10	As orientações que recebo para realizar as minhas atividades são claras e objetivas	63	69	6
	11	Os colaboradores são comunicados sobre como a Irani está em seu mercado de atuação	49	54	5

Anexo A – Pesquisa Clima Organizacional

Estilo de Gestão	12	A minha chefia imediata trata a sua equipe com cordialidade e respeito	59	72	13
	13	A minha chefia age de acordo com o que fala	35	56	21
	14	Os colaboradores participam da definição das metas e dos objetivos relacionados ao trabalho realizado por	44	47	3
	15	A minha chefia imediata coordena as pessoas e distribui as tarefas adequadamente	53	62	9
	16	A minha chefia imediata conversa sobre o meu desempenho no trabalho	43	42	-1
	17	As chefias são transparentes sobre os motivos que originaram a tomada de decisão	36	46	10
	18	A minha chefia imediata deixa claro o que espera do trabalho realizado por mim	53	67	14
Desenvolvimento Profissional	19	A empresa oferece oportunidades para o crescimento e desenvolvimento de seus colaboradores	40	54	14
	20	Tenho oportunidade de usar minhas principais habilidades e conhecimentos em meu trabalho	53	61	8
	21	Estou satisfeito com a quantidade de treinamentos oferecidos pela Irani	42	49	7
	22	Estou satisfeito com a qualidade de treinamentos oferecidos pela Irani	49	53	4
	23	Eu aplico no meu dia-a-dia os conhecimentos adquiridos nos treinamentos oferecidos pela Irani	58	73	15

Legenda

<= 40%

41% - 59%

60% - 79%

>= 80%

Anexo B – Evolução Clima

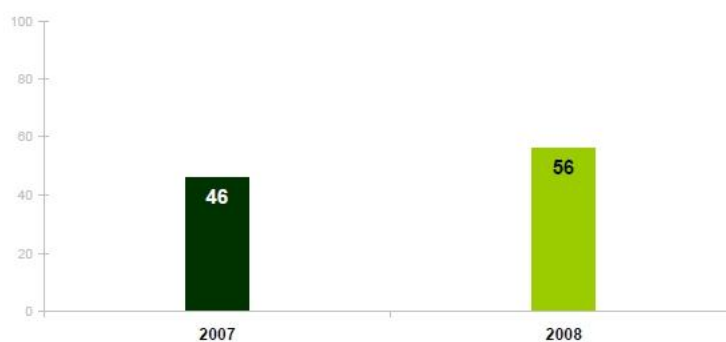


Anexo C – Estilo de Gestão



Melhoria percebida pelos funcionários

Bloco Estilo de Gestão
(em %)



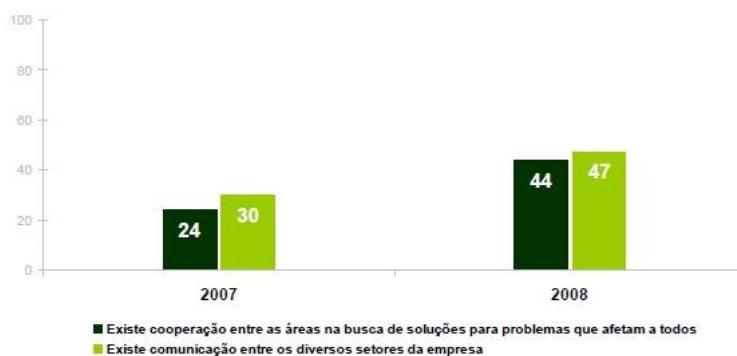
Média aritmética simples para todas as afirmativas que compõem o bloco Estilo de Gestão (A minha chefia imediata trata a sua equipe com cordialidade e respeito; A minha chefia age de acordo com o que fala; Os colaboradores participam da definição das metas e dos objetivos relacionados ao trabalho realizado por eles; A minha chefia imediata coordena as pessoas e distribui as tarefas adequadamente; A minha chefia imediata conversa sobre o meu desempenho no trabalho; As chefias são transparentes sobre os motivos que originaram a tomada de decisão e A minha chefia imediata deixa claro o que espera do trabalho realizado por mim)

Anexo D – Qualidade Comunicação



Melhoria percebida pelos funcionários

Qualidade da comunicação entre setores e trabalho em equipe (em %)



A afirmativa "Existe cooperação entre as áreas na busca de soluções para problemas que afetam a todos" faz parte do Bloco Relacionamento Interpessoal e "Existe comunicação entre os diversos setores da empresa" do Bloco Comunicação Organizacional

Anexo E – Desenvolvimento Profissional



Melhoria percebida pelos funcionários



As afirmativas acima são parte integrante do Bloco Desenvolvimento Profissional

Anexo F - Formulário de Entrevista

		respostas	
		SIM	NÃO
01	As novas soluções de aprendizagem são ofertadas e disseminadas a todos os funcionários da IRANI?		
02	Os funcionários sempre contribuíram com novas idéias?		
03	Atualmente os funcionários, se sentem à vontade para contribuir com novas idéias?		
04	Faz parte do histórico da Irani a troca de informações e conhecimentos entre as lideranças?		
05	Atualmente, é comum, a prática da comunicação entre as lideranças, no tocante a troca de informações e conhecimentos?		
06	Os funcionários sempre foram estimulados a participarem dos programas de treinamentos da empresa?		
07	Os funcionários atualmente são estimulados a participarem dos programas de desenvolvimento e a compartilharem seus conhecimentos?		
08	No último ano, você acredita que houve uma evolução no processo de aprendizagem da Celulose Irani?		
09	A diretoria promove encontros para analisar resultados e disseminar informações e experiências?		
10	Os encontros da diretoria citados acima são dirigidos somente ao corpo gerencial da empresa?		
11	Os encontros da diretoria citados acima são dirigidos para todos os funcionários da empresa?		
12	A diretoria estimula a troca entre os funcionários das melhores e piores práticas dentro da empresa?		
13	Os conhecimentos adquiridos pelos funcionários são ignorados?		
14	Os conhecimentos adquiridos são divulgados em documentos internos, encontros, via intranet e outros?		
15	A diretoria estimula a criatividade e a inovação em suas equipes na busca de novas idéias?		
16	Os funcionários se envolvem nos projetos de melhoria constante da empresa?		
17	Os funcionários são estimulados a aprender e a multiplicarem seus conhecimentos internamente na empresa?		
18	Os funcionários realizam seu trabalho pensando no cliente?		
19	As equipes de trabalho se reúnem para debater novas informações?		
20	A diretoria e gerência se envolvem e estimulam as equipes para os processos de mudanças?		

Anexo F - Formulário de Entrevista

		respostas			
		Cine pipoca	Multiplicadores	Liderança	Programa IRANIDEIAS
21	Na sua opinião, dentre os programas de aprendizagem qual teve maior impacto no crescimento profissional e pessoal dos colaboradores na empresa?				

		respostas			
		Reflexão	Mudança de Comportamento	Motivação	Outros
22	Que tipo de mudança foi percebida nos colaboradores ao participarem das soluções de aprendizagem?				

		respostas				
		Nunca	Raramente	Às vezes	Com frequência	Sempre
23	Por volta de 1 ou 2 anos atrás, com que frequência era percebido o interesse dos funcionários em participar dos treinamentos?					

		respostas				
		Nunca	Raramente	Às vezes	Com frequência	Sempre
24	Atualmente, com que frequência é percebido o interesse dos funcionários em participarem das novas soluções de aprendizagem?					

25 - Em sua opinião, analisando o antigo e atual cenário da empresa, você considera a Irani como uma empresa tradicional ou uma empresa em busca da aprendizagem permanente?

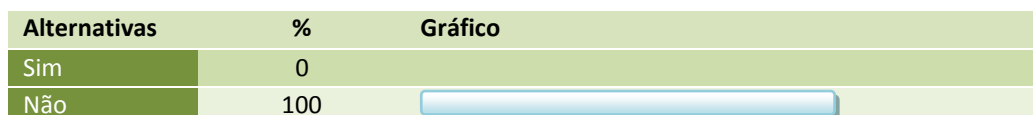
26 – Com toda a mudança vivenciada e com o novo cenário instalado, em que você acha que a Irani ainda pode melhorar para se transformar em uma organização de aprendizagem?

Anexo G - Resultado da Entrevista

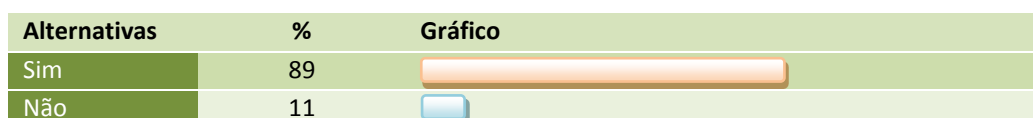
01 - As novas soluções de aprendizagem são ofertadas e disseminadas a todos os funcionários da IRANI?



02 - Os funcionários sempre contribuíram com novas idéias?



03 - Atualmente os funcionários, se sentem à vontade para contribuir com novas idéias?



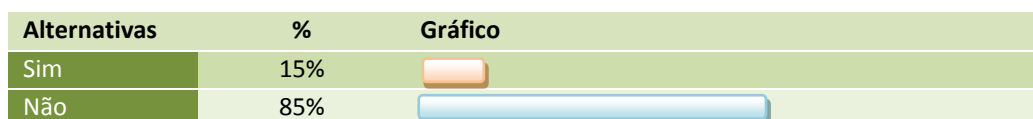
04 - Faz parte do histórico da Irani a troca de informações e conhecimentos entre as lideranças?



05 - Atualmente, é comum, a prática da comunicação entre as lideranças, no tocante a troca de informações e conhecimentos?



06 - Os funcionários sempre foram estimulados a participarem dos programas de treinamentos da empresa?



07 - Os funcionários atualmente são estimulados a participarem dos programas de desenvolvimento e a compartilharem seus conhecimentos?



Anexo G - Resultado da Entrevista

08 - No último ano, você acredita que houve uma evolução no processo de aprendizagem da Celulose Irani?

Alternativas	%	Gráfico
Sim	88	
Não	12	

09 - A diretoria promove encontros para analisar resultados e disseminar informações e experiências?

Alternativas	%	Gráfico
Sim	100	
Não	0	

10 - Os encontros da diretoria citados acima são dirigidos somente ao corpo gerencial da empresa?

Alternativas	%	Gráfico
Sim	0	
Não	100	

11 - Os encontros da diretoria citados acima são dirigidos para todos os funcionários da empresa?

Alternativas	%	Gráfico
Sim	100	
Não	0	

12 - A diretoria estimula a troca entre os funcionários das melhores e piores práticas dentro da empresa?

Alternativas	%	Gráfico
Sim	100	
Não	0	

13 - Os conhecimentos adquiridos pelos funcionários são ignorados?

Alternativas	%	Gráfico
Sim	5	
Não	95	

14 - Os conhecimentos adquiridos são divulgados em documentos internos, encontros, via intranet ou outros?

Alternativas	%	Gráfico
Sim	80	
Não	20	

15 - A diretoria estimula a criatividade e a inovação em suas equipes na busca de novas idéias?

Alternativas	%	Gráfico
Sim	90	
Não	10	

Anexo G - Resultado da Entrevista

16 - Os funcionários se envolvem nos projetos de melhoria constante da empresa?

Alternativas	%	Gráfico
Sim	82	
Não	18	

17 - Os funcionários são estimulados a aprender e a multiplicarem seus conhecimentos internamente na empresa?

Alternativas	%	Gráfico
Sim	89	
Não	11	

18 - Os funcionários realizam seu trabalho pensando no cliente?

Alternativas	%	Gráfico
Sim	80	
Não	20	

19 - As equipes de trabalho se reúnem para debater novas informações?

Alternativas	%	Gráfico
Sim	95	
Não	5	

20 - A diretoria e gerência se envolvem e estimulam as equipes para os processos de mudanças?

Alternativas	%	Gráfico
Sim	90	
Não	10	

21 - Na sua opinião, dentre os programas de aprendizagem qual teve maior impacto no crescimento profissional e pessoal dos colaboradores na empresa?

Alternativas	%	Gráfico
Cine pipoca	30	
Multiplicadores	50	
Liderança	20	
Iranideias	0	

22 - Que tipo de mudança foi percebida nos colaboradores ao participarem das soluções de aprendizagem?

Alternativas	%	Gráfico
Reflexão	45	
Mudança de Comportamento	40	
Motivação	10	
Outros	05	

Anexo G - Resultado da Entrevista

23 - Por volta de 1 ou 2 anos atrás, com que frequência era percebido o interesse dos funcionários em participar dos treinamentos?

Alternativas	%	Gráfico
Nunca	15	
Raramente	80	
Às vezes	05	
Com frequência	0	
Sempre	0	

24 - Atualmente, com que frequência é percebido o interesse dos funcionários em participarem das novas soluções de aprendizagem?

Alternativas	%	Gráfico
Nunca	0	
Raramente	0	
Às vezes	20	
Com frequência	72	
Sempre	08	

25 - Em sua opinião, analisando o antigo e atual cenário da empresa, você considera a Irani uma empresa tradicional ou uma empresa em busca da aprendizagem permanente?

CONSOLIDADO DE RESPOSTAS

- Certamente, em busca da aprendizagem sempre. Pelo menos, é o que ouvimos sempre por parte da diretoria e também o que temos visto na prática. O ensino e a aprendizagem representam um grande valor para a empresa.
- Eu digo que ela mudou bastante, mas não sei ao certo como classificá-la nos dias atuais;
- Não, considero que a Irani mudou completamente sua postura quanto à gestão de pessoas;
- Não, a Irani já foi tradicional, hoje ela mudou muito, pede a contribuição dos funcionários e troca informações com todos;
- A direção da empresa mudou muito e com isso os demais gestores também. Sem medo de errar, eu diria que a Irani saiu do controle de pessoas para a busca de um processo aprendizagem e crescimento conjunto;
- A Irani não é mais tradicional e conservadora, todas as pessoas podem contribuir e estimula as pessoas a isso, ou seja, a busca da aprendizagem individual e coletiva por meio de ações diferenciadas e capacitação e do programa de multiplicadores internos.
- A Irani hoje pensa no seu desenvolvimento, logo não tenho dúvidas que ela está muito mais para uma empresa que aprende permanentemente com os erros e acertos.

26 – Com toda a mudança vivenciada e com o novo cenário instalado, em que você acha que a Irani ainda pode melhorar para se transformar em uma organização de aprendizagem?

CONSOLIDADO DE RESPOSTAS

- Acho que a comunicação ainda pode melhorar;
- Precisamos ser mais rápidos na comunicação;

Anexo H – Termo de Autorização

Rio de Janeiro, 10 de julho de 2010.

TERMO DE AUTORIZAÇÃO

Eu, Anna Cherubina Scofano, brasileira, portadora do CPF 277.829.133-49, com dissertação a ser submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Gestão de Empresas pelo ISCTE-IUL Instituto Universitário de Lisboa, Portugal, venho por meio desta requisitar autorização a Celulose Irani para uso de informações e documentos elaborados no Projeto de Desenvolvimento de Competências Irani.

SEGURANÇA DA INFORMAÇÃO

A dissertação de mestrado não abordará informações sigilosas ou que coloque em risco a gestão do negócio da Celulose Irani, em respeito aos padrões de segurança da informação da empresa. Cabe a mestranda, quando solicitada, disponibilizar o material solicitado para validação da área de Desenvolvimento de Pessoas da Irani.

AMBITO DAS INFORMAÇÕES


A dissertação de mestrado tem o propósito de estudar, analisar e responder a uma questão relacionada à transformação da organização, a partir da aplicação de soluções estratégicas no âmbito da capacitação de pessoas, por meio do tratamento das informações levantadas in loco e junto à área de Pessoas da Irani, no período de outubro de 2007 a setembro de 2009.

Desde já agradeço.

Atenciosamente,

Anna Cherubina Scofano

Eu, Odivan Carlos Cargnin, em nome da Celulose Irani autorizo o uso de informações da área de Desenvolvimento de Pessoas para o presente trabalho acadêmico.



Odivan Carlos Cargnin

____/____/____

Data