

4

Análise e resultados de campo

4.1. Análise e resultados quantitativos

Foram aplicados 40 questionários, representando 20% do total de funcionários da unidade estudada. 80% da amostra era formada por funcionários sem cargo de liderança e 20% era formada por funcionários com cargo de liderança. Foram recebidos 40 questionários e nenhum foi invalidado. De todas as respostas, 4 questões foram deixadas em branco e foram tratadas de acordo com Hair et al (1998), como “missing values”. Segundo este método, as respostas foram arbitradas com o valor da escala que mais se aproximou da média para cada questão.

As questões foram formuladas em escala likert, com níveis de 1 a 5. De posse das respostas dos questionários, foram realizadas as análises estatísticas descritivas através do programa MS Excel. A tabela 01 apresenta as médias e medianas, em ordem decrescente, das variáveis e seus respectivos desvios-padrões das respostas dos funcionários.

Tabela 3: Percepção dos diretores, gerentes e funcionários

Características de Organização de Aprendizagem	Média	Mediana	Desvio Padrão
Geração de Conhecimento	4,2927	4	0,6420
Transferência de Conhecimento	3,7805	4	1,0371
Transformação do conhecimento em resultados práticos	3,6585	4	0,9113
Comprometimento das lideranças	3,6585	4	1,0151
Objetivos Coletivos	3,8780	4	1,0049
Solidariedade	3,6829	4	0,9602
Posicionamento positivo aos erros	3,7073	4	0,9551
Coexistência harmoniosa, opiniões diferentes	3,9756	4	0,9080
Clima de abertura	4,1220	4	1,0999
Padronização das informações	4,0000	4	0,9220
Consistência e conteúdo técnico das observações	3,7805	4	0,9086
Autocrítica e humildade	3,6829	4	0,8497
Busca de visões alternativas	3,7561	4	0,9160
Aprendizado em grupo	3,9756	4	0,9615

De um modo geral, as médias foram mais baixas do que as encontradas no estudo de Sampaio (2006). É importante destacar que, enquanto no estudo de Sampaio (2006) a média mais alta foi de 4,9231 no item “aprendizado em grupo”, o item que obteve a média mais alta entre os funcionários da empresa estudada foi “geração de conhecimento” com 4,2927 de média e mediana 4.

As médias obtidas são comparativamente menos elevadas e a distância entre a maior (4,2927) e a menor (3,6585) é expressiva, mostrando menor compactação entre as 14 características testadas. Por outro lado, é curioso observar que as médias observadas estão no segmento superior da escala, próximo a “concordo”, mostrando algum grau de afinidade com as características culturais de uma Organização de Aprendizagem.

Entretanto, esta constatação inicial é enfraquecida pela maior dispersão nas posições manifestadas pelos entrevistados, verificada nos resultados obtidos no desvio-padrão de cada item (entre 0,6420 e 1,0999), mostrando as divergências de opiniões e a falta de homogeneidade do conceito na empresa estudada.

O desvio-padrão indica a dispersão dos dados dentro da amostra, isto é, o quanto os dados em geral diferem da média. Quanto maior o desvio-padrão, mais dispersos são os valores da série estatística. Os resultados da análise quantitativa mostraram dispersões maiores do que as encontradas no estudo de Sampaio (2006), com evidências de que não podemos associar o conceito de organizações de aprendizagem à unidade da empresa estudada.

Desta forma, o conceito de organizações de aprendizagem se apresenta, nesta unidade da empresa estudada, de forma menos expressiva do que no estudo de Sampaio (2006) para as empresas de Economia de Comunhão, como poderemos observar com mais detalhes nas justificativas e ressalvas dos entrevistados, que se mostram de forma pouco homogênea.

Além disso, é importante ressaltar que o fato de ‘concordar’ com uma determinada afirmativa não significa que já seja uma prática efetiva. Podemos observar na tabela 2, por exemplo, que a variável “geração de conhecimento” é o item com maior pontuação entre os entrevistados. Entretanto, é curioso observar que variáveis como “transformação do conhecimento” e “comprometimento das lideranças” estejam ocupando as últimas posições no estudo, com as menores médias e uma das maiores dispersões entre as 14 características estudadas.

Tabela 4: Percepção dos diretores, gerentes e funcionários classificados de acordo com a posição obtida

Posição	Características de Organização de Aprendizagem	Média	Desvio Padrão
1	Geração de Conhecimento	4,2927	0,6420
2	Clima de abertura	4,1220	1,0999
3	Padronização das informações	4,0000	0,9220
4	Coexistência harmoniosa, opiniões diferentes	3,9756	0,9080
5	Aprendizado em grupo	3,9756	0,9615
6	Objetivos Coletivos	3,8780	1,0049
7	Transferência de Conhecimento	3,7805	1,0371
8	Consistência e conteúdo técnico das observações	3,7805	0,9086
9	Busca de visões alternativas	3,7561	0,9160
10	Posicionamento positivo aos erros	3,7073	0,9551
11	Autocrítica e humildade	3,6829	0,8497
12	Solidariedade	3,6829	0,9602
13	Transformação do conhecimento em resultados práticos	3,6585	0,9113
14	Comprometimento das lideranças	3,6585	1,0151

Não houve evidências significativas, portanto, de que esta organização procurou pôr em prática a gestão por aprendizagem. Além disso, os conceitos de Organizações de Aprendizagem e Aprendizagem Organizacional eram desconhecidos por mais de 95% da amostra de funcionários pesquisados. É importante observar que nas empresas de Economia de Comunhão estudadas por Sampaio (2006), esses conceitos também não eram conhecidos e os resultados mais favoráveis lá encontrados são espontâneos, ou seja, foram decorrentes de sua cultura e não de políticas de gestão.

Podemos comparar as posições de cada característica, por ordem de reconhecimento, para este estudo e o realizado por Sampaio (2006) nas empresas de Economia de Comunhão (EdC). É importante destacar as limitações desta comparação, uma vez que neste estudo estamos analisando os resultados obtidos em uma unidade da empresa estudada, enquanto que no estudo de Sampaio (2006) são utilizados os resultados obtidos em quatro empresas de EdC.

Tabela 5: Comparativo entre os resultados e o estudo de Sampaio (2006)

Características das organizações de aprendizagem	Posição	
	Empresas de EdC	Empresa Convencional
Aprendizado em Grupo	1º	5º
Clima de abertura e valorização da verdade	2º	2º
Geração de conhecimento	3º	1º
Solidariedade, abertura, sinceridade	4º	11º
Coexistência harmoniosa opiniões diferentes	5º	4º
Consistência objetiva e conteúdo técnico das observações	6º	8º
Objetivos coletivos	7º	6º
Busca de visões alternativas	8º	9º
Comprometimento das lideranças	9º	14º
Posicionamento positivo quanto aos erros	10º	10º
Autocrítica e humildade	11º	12º
Transformação do conhecimento	12º	13º
Transferência de conhecimento	13º	7º
Padronização e homogeneização dos meios de comunicação	14º	3º

Além da questão da significativa dispersão identificada em todos os itens neste estudo, há variáveis que apresentaram diferenças na percepção das duas amostras, identificados pela posição dos entrevistados em relação a cada um dos itens. As variáveis que apresentaram as mais significativas diferenças de posição e, portanto, de percepção entre os dois estudos foram “Aprendizado em Grupo”, “Solidariedade, abertura e sinceridade” e “Comprometimento das Lideranças”.

A variável “Aprendizado em Grupo” foi aquela que obteve a maior média no estudo de Sampaio (2006). Por outro lado, na unidade da empresa estudada, a mesma variável obteve apenas a quinta posição e com significativa dispersão entre os entrevistados (0,9615). Esta é uma diferença bastante importante entre os estudos, pois no estudo de Sampaio (2006) tal característica é identificada como o ponto mais forte entre as empresas estudadas e trata-se de um aspecto fundamental entre as principais características das Organizações de Aprendizagem. É natural, apesar de não ser uma política e ser um conceito totalmente desconhecido, que nas empresas de Economia de Comunhão tal característica tenha o destaque obtido no estudo de Sampaio (2006). A cultura nestas empresas adota estruturas organizacionais capazes de promover o trabalho em grupo, favorecendo a criação de uma atmosfera de ajuda recíproca, de respeito e de confiança, em que se torna natural colocar à disposição, livremente, os próprios talentos, idéias e capacidades, em benefício do crescimento profissional dos colegas e para o crescimento da empresa. Nas empresas convencionais, como a unidade aqui estudada, impera a acirrada competitividade e o sentimento, por parte dos colaboradores, como relatado nos

questionários, de diversos conflitos negativos, priorizando o trabalho individual e reduzindo o espaço para o aprendizado em grupo.

Além disso, uma das mais significativas diferenças entre os resultados reside no item “solidariedade, abertura e sinceridade”. No estudo de Sampaio (2006) esta variável aparece como a quarta maior média. Já na unidade da empresa estudada esta mesma variável aparece apenas como a décima primeira posição e com uma das maiores dispersões (0,9602). É importante destacar que este resultado fica evidente quando identificamos que a base das empresas de economia de comunhão é o relacionamento entre as pessoas. Neste sentido, a empresa estruturada neste modelo não é movida por interesses egoístas. É a reciprocidade que move estas empresas. Nasce, então, a compreensão recíproca, a partilha de problemas e a busca comum de soluções. Por outro lado, as empresas convencionais seguem um modelo de política cognitiva centrada no mercado, onde o relacionamento entre as pessoas não está entre as prioridades nas suas políticas e, por consequência, sentimentos como solidariedade, abertura e sinceridade não são normalmente incentivados e estimulados nas organizações tradicionais. Devido ao ambiente de competição a que os profissionais estão expostos, fica evidente nas respostas dos questionários a ausência de sentimentos como solidariedade, abertura e sinceridade no cotidiano. Tal prática competitiva é muitas vezes estimulada pela própria organização e muitas vezes os profissionais a externam com o objetivo de ter acesso a promoções e cargos de destaque.

Outro destaque em relação às diferenças entre os estudos se refere ao comprometimento das lideranças. Na unidade da empresa estudada, é o item na última posição entre as variáveis pesquisadas. Constatou-se, entre as justificativas, que o comprometimento das lideranças varia muito conforme o gestor e que isso não está enraizado como cultura na empresa, ao contrário do estudo de Sampaio (2006), onde evidências do comprometimento das lideranças entre as empresas de Economia de Comunhão foram identificadas. Sem a participação e o comprometimento das lideranças para desenvolver este ambiente para a aprendizagem, os resultados de uma organização nesta área ficam essencialmente comprometidos.

É possível, portanto, após compararmos os resultados do estudo de Sampaio (2006) e os resultados deste estudo, identificar que há evidências de menor coesão do grupo da unidade da empresa aqui estudada com relação à identificação das 14 características testadas. A seguir, serão discutidos os resultados obtidos com base nas respostas dos 40 questionários, na ordem com que as perguntas foram propostas. As respostas destacadas a seguir foram aquelas que melhor representaram as percepções de todo o grupo.

Geração de conhecimento na empresa (média: 4,2927 e desvio-padrão: 0,6420)

Por “geração de conhecimento” entende-se a busca da produção e aprimoramento de técnicas e procedimentos, tanto no nível do fazer (objetivo), quanto no nível das idéias (subjetivo).

Esta variável ficou em primeiro lugar na pesquisa, em termos da percepção que os funcionários possuem da sua presença em sua empresa. Percebe-se, entre as respostas para este item, a ênfase no conhecimento tácito, incentivado pelo treinamento formal e o estudo. Apesar da média elevada, é possível identificar diversas ressalvas entre os depoimentos, mostrando falta de

uniformidade nas respostas e no conceito dentro da organização. Entre as justificativas, ressaltam-se:

“Acho que às vezes a geração de idéias é mais subjetiva do que objetiva. Muitas coisas são idealizadas mas acabam nunca sendo implementadas.”

“Entendo que existe uma preocupação muito grande na empresa em promover o conhecimento e sua difusão. Acredito ser um ponto muito forte e positivo na empresa.”

“A empresa aonde trabalho se preocupa com o aprimoramento das técnicas. Porém, isto não necessariamente se estende a todas as áreas da empresa. O foco é prioritariamente na parte operacional. As áreas administrativas e de suporte têm um baixo nível de investimento em treinamento”.

Transferência de conhecimento na empresa (média: 3,7805 entre e desvio-padrão: 1,0371)

Esta variável procurou investigar se os empregados entendem o que foi criado, identificando as conseqüências diretas e indiretas com o seu trabalho ou setor e são capazes de adaptar à sua realidade.

Este item ficou na sétima posição entre as respostas dos funcionários, destacando-se entre uma das maiores dispersões encontradas no teste: 1,0371, comprovando a ausência de uniformidade nas opiniões dos funcionários sobre esta variável, apesar da elevada média obtida de 3,7805. Dentre as justificativas nos formulários, destacam-se as divergências de opiniões neste item.

“Não tenho conhecimento de nenhuma área onde isso ocorra. Pelo contrário, vejo que o conhecimento ainda é muito compartmentado, específico do projeto ou do departamento.”

“Isso não é feito. O conhecimento fica com os funcionários e não com a empresa. Não temos ferramenta para tal, nem processo.”

“É um dos pontos mais fortes na empresa.”

“Entendo que este é um item problemático em empresas de diversos tamanhos. Nas empresas globais, as áreas tendem a ter ‘gaps’ grandes em comunicação. Creio que este item tem a ver com a criação de silos, algo natural nas organizações e que dificultam esta transferência de conhecimento.”

Transformação do conhecimento em resultados práticos (média: 3,6585 e desvio-padrão: 0,9113)

Por transformação do conhecimento, buscou-se identificar se a unidade da empresa estudada tem capacidade de transformar o conhecimento gerado em resultados práticos que resultem em ações coerentes e com maior probabilidade de sucesso. Esta variável ficou entre as duas últimas posições entre os entrevistados, com a mesma média observada no item “comprometimento das lideranças”. Observaram-se também neste item significativas diferenças entre as respostas.

“Nem sempre. Por exemplo, fiz alguns treinamentos interessantes, mas que não consegui aplicar no dia a dia.”

“Acredito que seja bem claro que todo treinamento técnico é rapidamente convertido em resultados práticos na empresa. No entanto, o aprendizado gerado nos projetos é perdido em virtude de não se divulgar as dificuldades/soluções encontradas para todos os grupos.”

Comprometimento das lideranças (média: 3,6585 e desvio-padrão: 1,0151)

Esta variável procurou medir se as lideranças falam a mesma língua quanto às operações da empresa, se comprometem e se empenham para o desenvolvimento e implantação de uma consciência de aprendizado. Esta variável ficou empatada entre as duas últimas posições entre os pesquisados, mas entre as duas, é a variável com maior dispersão nas respostas e com uma das maiores dispersões identificadas em todo o teste.

“De uma forma geral, a liderança está focada em resultados operacionais, financeiros, etc. Geralmente, a liderança entende que o desenvolvimento do aprendizado é um meio para alcançar os resultados. Porém, quando se aumenta a pressão por resultados, facilmente esta questão passa a segundo plano.”

“O discurso é único e a boa-vontade também. Faltam ferramentas e processos.”

“Já foi assim. Hoje, apesar de todo planejamento de desenvolvimento, pouco é possível de ser posto em prática, ou seja, poucas oportunidades de aprendizado são permitidas seja por custo ou tempo.”

Objetivos Coletivos (média: 3,9024 e desvio-padrão: 1,0049)

Esta pergunta procurou identificar se a missão da empresa, as metas estratégicas e os objetivos dos diferentes setores são sempre assumidos como coletivos; além de procurar identificar se existe abertura para a discussão sobre as opiniões e os desejos dos empregados. Este item ficou em 6º lugar na percepção dos pesquisados. A maioria entende que há a percepção que as metas estratégicas são assumidas como coletivas. Entretanto, apesar da maioria ter informado “concordo” ou “indeciso”, muitos fizeram ressalvas, como podemos observar pelas justificativas e pela elevada dispersão encontrada nas respostas:

“O pessoal do meu grupo está livre para comentar/expressar, a qualquer momento, quaisquer opiniões sobre o andamento das estratégias do nosso setor e de outros setores. Inclusive, sempre que possível, eu peço “feedbacks” de outras áreas para que possamos sempre medir como eles estão nos ajudando ou atrapalhando.”

“Percebo abertura para discussão sobre opiniões, entretanto com pouca eficácia já que mudanças importantes não são feitas.”

“A missão e as metas estratégicas são definidas pela diretoria da empresa, sem que haja espaço para discussão. Diferentes setores procuram desenvolver conhecimento para atingir esses objetivos.”

“Não tenho conhecimento que isso ocorra em nenhuma área”

Solidariedade, abertura ao conhecimento e sinceridade (média: 3,6829 e desvio-padrão: 0,9602)

Esta variável buscou identificar se existe um compromisso ininterrupto com a transferência das ações, bem como uma busca contínua de melhoria dos processos entre todos os envolvidos, inclusive quanto ao comprometimento das pessoas de alguma forma ligadas à empresa. Apesar de algumas pessoas identificarem este compromisso na empresa, muitos discordaram. Desta forma, este item ficou empatado outros dois itens como penúltimo lugar na percepção dos funcionários da empresa e também com elevada dispersão nas respostas, ressaltando-se as seguintes justificativas e ressalvas:

“Devido ao ambiente de competição a que estamos expostos (...), as pessoas tendem a esconder informações sigilosas para que em determinado momento possa ser utilizado a seu favor e tirar proveito disso, obtendo acesso a promoções e outros cargos de destaque.”

“Existe a preocupação com a melhoria dos processos, porém acho que nem sempre as pessoas estão abertas ao conhecimento e sua aplicação efetiva. Existe uma resistência à mudança”

“..ainda há uma concentração de experiências e conhecimentos em poucas mãos. A correria operacional do dia-a-dia nem sempre permite a transferência destes conhecimentos.”

“Existe uma busca contínua de geração de idéias, mas sem processos específicos.”

Posicionamento positivo frente aos erros (média: 3,7073 e desvio-padrão: 0,9551)

Aqui se buscou identificar se a empresa se posiciona positivamente frente aos fracassos e erros e se existe uma postura de plena disposição para tirar proveito deles. Este item ficou em 10º lugar na percepção dos funcionários e com significativa dispersão nas respostas, destacando-se as seguintes justificativas e ressalvas:

“Sim, mas em geral quando são erros maiores e evidentes.”

“Existem erros que ocorrem frequentemente, mas que não são corrigidos e com isto perdemos a oportunidade de nos tornarmos mais eficientes.”

“Nunca soube de um debate após perder uma concorrência. Assim, poderíamos não repetir os erros”

“Os gerentes reúnem seus grupos para discutir falhas. Porém, nem sempre resulta em mudanças.”

Coexistência harmoniosa e produtiva de opiniões diferentes (média: 3,9756 e desvio-padrão: 0,9080)

Neste quesito buscou-se identificar se as diferentes opiniões coexistem sem conflitos e há um clima de apoio à introdução de novas idéias em todos os níveis da empresa. Esta característica ficou em 4 lugar na percepção entre os funcionários, porém com significativa dispersão no resultado das respostas. É possível ressaltar as seguintes justificativas e ressalvas:

“Não vejo problemas na empresa quando enfrentamos situações de divergência de opiniões.”

“Percebo abertura e respeito em relação às opiniões e idéias apresentadas, assim como o diálogo em relação às mesmas.”

“Concordo que existe esta visão no que se refere ao apoio à introdução de idéias. No entanto, prefiro acreditar que os conflitos existentes (têm que existir) sejam positivos, promovendo ações positivas dentro da organização.”

“Percebo mais um silêncio altamente perigoso. Como não acreditam em mudanças substanciais e importantes, preferem não comentar, parecendo um ambiente calmo.”

“Todas as idéias são bem-vindas sem preconceito e hierarquia.”

Clima de abertura e valorização da verdade (média: 4,1220 e desvio-padrão: 1,0999)

Esta questão buscou identificar se as comunicações são abertas e se a verdade é perseguida como premissa básica em todos os debates e decisões. Esta característica ficou em segundo lugar entre os funcionários. Entretanto, há ressalvas importantes descritas em diversos depoimentos, uma vez que este é o item com a maior dispersão de todo o teste: 1,0999. É possível ressaltar as seguintes justificativas e ressalvas:

“Abertura e respeito são percebidos nas reuniões e encontros.”

“Sim, o discurso e as ações são pautados por transparência e verdade.”

“A direção da empresa recusa-se a enxergar a realidade e insiste até o último instante em metas inatingíveis. Não há transparência entre as áreas.”

“A experiência na empresa mostra que, na prática, não funciona assim.”

Padronização e homogeneização dos meios de comunicação (média 4,0000 entre os funcionários)

Esta pergunta, cuja média ficou na 3ª posição entre os funcionários, buscou verificar se os meios de comunicação são padronizados e homogêneos para o entendimento coletivo, ou seja, se existe uniformização das expressões utilizadas e técnicas de diálogo que facilitem a comunicação interna. Apesar da pontuação elevada, identificamos diversas ressalvas, evidenciados pela alta dispersão de 0,9220. Dentre as justificativas e ressalvas, destacam-se:

“Existe muito cuidado no uso das palavras e expressões da cultura corporativa e uma democratização dos meios de comunicação.”

“Falhamos muito na comunicação. O dinamismo e a velocidade com que a empresa se movimenta exige um sistema mais efetivo de comunicação. A informação muitas vezes está disponível, mas os fatores “tempo” e “análises” muitas vezes impedem a identificação e a conclusão de ações pertinentes.”

“Os meios de comunicação são padronizados e homogêneos. Porém, não acredito que sejam utilizados de maneira eficaz.”

“Algumas expressões técnicas do setor e da empresa são usadas constantemente sem o filtro de audiência. Muitas vezes, funcionários novos ou não-técnicos ficam perdidos em exposições dos temas.”

Consistência objetiva e conteúdo técnico das observações (média: 3,7805 entre os funcionários)

Aqui se procurou medir se as decisões são baseadas em fatos concretos que sejam aceitos pelos debatedores. Este item ficou em 8º lugar na pesquisa. Apesar da elevada média, houve também uma dispersão e heterogeneidades significativas nas respostas, como podemos identificar a seguir:

“Muitas vezes críticas são feitas sem que se apresente o problema encontrado ou que haja espaço para discussão e busca de uma solução.”

“Nem sempre são usados fatos concretos. Em geral não há consenso.”

“Nem sempre decidimos sobre fatos concretos. Tratamos com muita incerteza dos assuntos e nem sempre existe consenso em relação ao assunto.”

“Acho que esta afirmação não se aplica a toda a gerência. Em alguns casos, ainda se vê a imposição de idéias nem sempre consensuais por métodos não condizentes com os valores estabelecidos na empresa.”

Autocrítica e Humildade (média: 3,6829 e desvio-padrão: 0,8497)

Esta pergunta, cuja média ficou empatada com outras duas como a penúltima posição, procurou medir se há autocrítica, humildade e aceitação por parte de diretores e gerentes da eterna condição de aprendizes. Além disso, buscou verificar se, ao encontrar dificuldades em realizar uma tarefa, procura-se ajuda e se quando se depara com situações complexas, procura-se dialogar com colegas para solucioná-las. Foram identificadas também neste item significativo número de justificativas e ressalvas, evidenciados pela dispersão neste item. Entre as justificativas, destacam-se:

“Tive experiências positivas quanto a este item, interagindo com gerências capazes de solicitar ajuda e reconhecer determinada limitação.”

“Diretores e gerentes, frente a situações difíceis, procuram amigos ou outros diretores em outras empresas. Eles não debatem suas dificuldades com seus colegas ou com seu grupo para não tornar pública a sua aparente dificuldade. Falta humildade e aceitação de suas fraquezas por questão de vaidade.”

“Não conheço as interligações entre gerentes e diretores. Com relação aos funcionários, acho muitos arrogantes e o pior é que não possuem experiência de vida e nem de trabalho para tal.”

Busca de visões alternativas (média: 3,7561 e desvio-padrão: 0,9160)

Esta variável procurou identificar se a empresa foge do condicionamento para respostas óbvias e procura maior enriquecimento do processo decisório. A média das respostas ficou na 9ª colocação, com elevada dispersão. Principais justificativas e ressalvas:

“Ainda não é um comportamento geral.”

“Acredito que a empresa está se abrindo até com a entrada de novos funcionários que vieram de outras empresas e que colocam em discussão tópicos que sempre foram verdades absolutas. O processo decisório vem se descentralizando com a participação de outras pessoas.”

“Existe o cuidado em buscar a solução que agregue mais valor. Para tal, é de fundamental importância a participação de pessoas com o perfil e capacitação necessários.”

Aprendizado em Grupo (média: 3,9756 e desvio-padrão: 0,9615)

Finalmente, esta pergunta, que ficou em 5ª colocação entre os pesquisados, porém com elevada dispersão nas respostas, procurou medir se o diálogo e o pensamento coletivo são desenvolvidos para o grupo conseguir realizações maiores do que teriam seus membros isoladamente e se uma pessoa produz mais quando trabalha em equipe do que individualmente. Dentre as justificativas e ressalvas, destacam-se:

“Em geral, percebo uma grande união dos grupos em busca de seus objetivos, embora haja conflito entre grupos de diferentes áreas.”

“As pessoas aqui não apreciam o trabalho em equipe e priorizam somente o trabalho individual.”

“O discurso interno é esse, na prática vejo o inverso.”

4.2. Análise e resultados qualitativos

Com o objetivo de ampliar a compreensão das respostas quantitativas, foram realizadas cinco entrevistas em profundidade em três escalões (três funcionários, um gerente e um diretor) com aproximadamente uma hora cada, seguindo um roteiro estruturado, buscando investigar as suas percepções a respeito da presença dos elementos característicos de uma organização de aprendizagem.

Um aspecto importante que permeia a análise de todos os depoimentos é a heterogeneidade de opiniões, já identificados anteriormente na análise quantitativa, confirmando a elevada dispersão nos resultados obtidos no teste. As entrevistas mostraram um amplo espectro de percepções exteriorizadas, algumas delas muito críticas, com carga emocional negativa e outras muito positivas em relação ao mesmo item. A seguir, destacam-se os principais pontos de divergência entre os entrevistados.

Em relação à variável “geração de conhecimento” há significativas divergências de opiniões (desde ‘concordo totalmente’ até ‘discordo totalmente’), e há significativas evidências de que há pouco contato entre as áreas. Os respondentes afirmam que e que poderia haver maior interação entre as pessoas. Além disso, observa-se, entre os relatos, que a geração de conhecimento é reconhecida pelos entrevistados basicamente em função de treinamentos formais. Por outro lado, as atividades na própria área, a troca de experiências com profissionais de outros países e a existência de “coaches” começam a ser reconhecidos como canais de aquisição de conhecimento, porém ainda de forma muito incipiente. Percebe-se também que, apesar de haver uma percepção de que há um incentivo para a geração de conhecimento por parte da empresa estudada, tal item não é observado como uma cultura da organização, dependendo mais das ações dos indivíduos ou de áreas específicas, como podemos observar pelo depoimento a seguir:

“Internamente, vejo que a empresa investe na geração de conhecimento, porém, existem áreas que têm mais conhecimento que as outras. Há áreas que estão mais envolvidas no negócio do que outras. Apesar de haver o interesse da empresa em gerar este conhecimento, acredito que isso depende muito mais do indivíduo do que da organização. Deveria haver algo mais definido em relação a geração de conhecimento, uma vez que se o funcionário não ‘correr atrás’, o conhecimento não chega até ele.”

Grande parte das técnicas e estratégias para transferência de conhecimento se refere a maneiras eficazes de se comunicar, principalmente quando se trata de compartilhar conhecimento tácito, que exige intenso contato pessoal. O compartilhamento de conhecimento nem sempre é realmente estimulado como aparece no discurso inicial. Entretanto, há um aspecto importante nesta unidade da empresa estudada, uma vez que os funcionários têm a oportunidade de conviver com profissionais de diferentes países na empresa. Como empresa com presença global, os funcionários precisam se comunicar com outras áreas da empresa em todo o mundo – tanto pessoalmente quanto através de instrumentos de comunicação como correio eletrônico e programas de bate-papo. É possível observar pelos relatos que o compartilhamento e transferência de conhecimento está bastante ligado à confiança e ao conhecimento pessoal, sendo construído essencialmente na interação entre as pessoas. Percebe-se, porém, que o contexto de competitividade muitas vezes inibe o compartilhamento de conhecimento. Além disso, o crescimento acelerado da empresa também foi identificado como fator inibidor para a geração e transferência de conhecimento na organização.

“Constantemente oportunidades de treinamento formal são disponibilizadas. Além disso, é comum termos profissionais mais experientes (muitas vezes expatriados) compartilhando conhecimentos ou fazendo “coaching”, proporcionando valiosas oportunidades de treinamento “on the job”.

“A transferência de conhecimento entre áreas é bem complicada. Deveria haver maior interação entre as áreas, uma vez que isso gera um melhor entendimento na empresa em relação ao planejamento que a empresa tem para aquele período. Isso impacta muito o trabalho de todo mundo, pois não há um processo formal que determine esta troca de informações e a transferência de conhecimento. Também não sei o quanto isso é factível em uma empresa, mas acredito que isso seria muito útil para a produtividade de todos.”

“A empresa cresceu muito rapidamente e as áreas perderam o contato que havia antes. Não há processos específicos para que atuemos em conjunto e saibamos o que está ocorrendo em outras áreas. Não há uma visão única de todo o processo.”

As menções que se seguem em relação à transformação do conhecimento em uso prático podem ser resumidas pelo fato de que o uso do conhecimento é muito assimilado com a aplicação dos conhecimentos explícitos adquiridos em programas de treinamento formais. Muitos esquecem do aprendizado advindo de suas atividades diárias e no relacionamento com outros colegas. Outra questão importante mencionada se refere à elevada rotatividade interna entre as pessoas. O que inicialmente poderia ser encarado como uma excelente forma de aprendizado, pode ser visto também como uma forma de desperdiçar o conhecimento que as pessoas adquirem em função de sua experiência, como podemos observar no relato abaixo:

“O grande problema é que no momento em que a pessoa está amadurecida e, com amplas possibilidades em transformar todo o conhecimento adquirido em resultados práticos, ele é mudado de área e não tem a oportunidade de produzir os resultados para a empresa. Existe na empresa uma idéia de que se você já está há dois anos em uma posição, que você deve mudar para, em tese, aumentar a sua motivação. O funcionário tem que se tornar ‘sênior’ em alguma coisa e ter a oportunidade de transformar aquele conhecimento em algum resultado prático. No primeiro ano, você aprende. No segundo ano, você começa a criar e inovar, criando novos processos. É neste momento que a empresa acaba colocando a pessoa em uma outra posição e este conhecimento adquirido nunca é transformado em resultados práticos. Todo aquele conhecimento se perde e não há retorno para a empresa.”

Para que um líder conduza uma equipe a um sistema propício para a aprendizagem: desenvolver um processo contínuo que possibilite a geração e o compartilhamento do conhecimento, além de ser capaz de ouvir seus colaboradores. É possível observar, entre os depoimentos que isso está presente e é estimulado dentro da organização. Entretanto, esta prática não é algo uniforme. Nem todos os líderes incentivam e propiciam um ambiente favorável ao diálogo, à liberdade de criação e expressão, respeitando as diferenças entre as pessoas. Para alguns líderes não é tão clara esta consciência. Há relatos de casos recentes, onde havia mais expatriados dentro da empresa e, nesta época, esta consciência com o aprendizado era maior. Além disso, alguns relatos defendem que, para que o líder realmente se comprometa com o aprendizado dentro da organização, isso deveria ser estabelecido entre os critérios de seleção dos líderes e na programação do desenvolvimento profissional para os funcionários, de forma a formar esta cultura

na empresa. Segundo as entrevistas, o comprometimento das lideranças em relação ao aprendizado varia conforme o gestor, conforme indicam os depoimentos:

“Até por questões de cultura, o gestor europeu é mais sistemático e quer checar suas competências. Chega a ser chato com isso! Ele quer saber o seu desempenho, se você está aprendendo...Já o brasileiro é mais anárquico”.

“O gestor tem que mostrar claramente para o funcionário o que ele precisa fazer para alcançar determinados objetivos, que não necessariamente está relacionado a promoção. Na empresa isso varia muito. Há gerentes que não se preocupam com isso e há gerentes que se preocupam demais. A questão é que não há uma forma única dos gestores verem esta questão dentro da organização. Isso acaba variando de gestor para gestor, partindo de iniciativas individuais. Deveria haver um modelo de liderança voltado para o incentivo à aprendizagem dentro da empresa.”

Os objetivos coletivos dentro de organizações de aprendizagem criam um sentimento de coletividade que permeia a organização e dá coerência às diferentes atividades. Ou seja, ela é essencial para uma organização que aprende, pois dá coerência às diferentes atividades, proporcionando foco e energia para a aprendizagem. Trata-se de um compromisso que as pessoas constroem, umas em relação às outras e em relação a alguma coisa que valorizam em comum. Entretanto, há relatos nas entrevistas em profundidade que muitos objetivos são definidos e procedimentos criados sem que as pessoas sejam consultadas. Há casos em que os objetivos são definidos integralmente pelo gestor, que traça metas inatingíveis, gerando o efeito inverso: desmotivação, baixa moral e pouca comunicação entre outras áreas.

“Há situações em que a matriz envia procedimentos ‘top-down’ que não se aplicam à realidade brasileira.”

“As pessoas não sabem quais são os objetivos da empresa, principalmente em relação aos objetivos financeiros e comerciais. As pessoas têm objetivos específicos de sua área, mas são poucos aqueles que conhecem quais são os objetivos mais estratégicos da organização. Em linhas gerais, isso é conhecido apenas em algumas áreas. Na minha área, quem definia os objetivos era eu mesmo, mas é claro que isso deveria estar coerente, pois estava sujeito à aprovação do meu gestor.”

O princípio do clima de abertura e de solidariedade está relacionado ao grau de oportunidade concedido aos membros da organização para conhecerem e participarem de todas as atividades realizadas. Alguns depoimentos informam que isso ocorre, mas não há concordância integral neste item, reforçando as evidências já identificadas na análise quantitativa dos questionários.

“Isso é uma questão muito complexa. Eu acho que existe essa ajuda, mas eu acho que você não deve depender dela. Isso me dá a impressão de que você depende de uma outra pessoa para fazer o seu trabalho, mas eu acho que isso não deveria acontecer em uma empresa. Eu não posso depender da solidariedade das pessoas. Para os latinos, parece que você tem que conhecer as pessoas para que as coisas aconteçam. Eu trabalhei na Alemanha e esta questão da solidariedade não existe, pois as pessoas são conscientes do que cada um deve fazer. É claro que influi positivamente o fato de você ter um bom relacionamento com as pessoas, mas eu acho isso muito negativo para uma empresa, pois isso não deveria ser motivo para tornar as coisas mais fáceis. Isso não deve ser algo determinante em uma empresa.”

Uma diferença crucial entre uma organização convencional e uma organização de aprendizagem é a mudança na concepção de se evitar erros, para um contínuo aprender a partir deles. O posicionamento positivo em relação aos erros gera grandes discrepâncias de depoimentos, demonstrando que a organização possui divergentes opiniões em relação a este tema, como já havia sido identificado na análise quantitativa. De um lado, há relatos de que a empresa tem uma cultura de premiar as pessoas que tomem a iniciativa. Por outro lado, há casos em que os erros geram “puxões de orelhas” e há gestores que não são solidários com os funcionários em relação ao erro. Segundo os relatos, o erro é sempre colocado como individual e não da equipe ou do próprio líder, como indica um dos depoimentos: “parece que quando o filho é feio, ninguém quer ser o pai.” Daí, sobra para aquele que tomou a iniciativa de fazer. “Isso prejudica muito a inovação dentro da área”, relata um dos entrevistados. Por outro lado, há pessoas que indicam que este é um dos pontos fortes da organização, pois, sem isso, “a empresa não conseguiria ser tão inovadora quanto é”. Em relação ao processo de aprendizagem e de gestão de pessoas em uma organização, tais punições podem causar efeitos colaterais como falta de geração e transferência de conhecimento, baixo moral, absenteísmo e aumento na rotatividade. Esta questão está estreitamente ligada, segundo os relatos das entrevistas, às discrepâncias em relação à coexistência de opiniões distintas. De um lado, há abertura para discussão e debates de novas idéias. Por outro lado, há pouco aproveitamento prático de idéias em outras áreas.

“O erro tem que ser tratado da maneira saudável. Repetir o erro é realmente burrice. Devemos encarar o erro como uma forma positiva, mas trata-se de uma postura muito mais individual, pelo estilo da pessoa. Não é algo que

poderia considerar como uma característica da organização.”

“Os erros, para alguns líderes, não são tratados de uma maneira positiva. Por outro lado, há líderes que não conversam com os funcionários para tirar proveito dos erros.”

O convívio de diferentes opiniões associa-se à livre circulação do conhecimento, sem egocentrismos ou despojamento das vaidades. Entretanto, há relatos em que não há estímulos a introdução de novas idéias, pois as pessoas têm receio de dar sua opinião, com receio de falar bobagem. Há uma questão de falta de confiança e competitividade, uma vez que a opinião só é realmente valorizada se o emissor da opinião possui “credibilidade e respeito”, como podemos identificar no relato:

“De um modo geral, as idéias são aproveitadas. Por outro lado, isso depende muitas vezes da visibilidade e de credibilidade da pessoa, para sua opinião ser respeitada ou não. Muitas vezes, você dá uma idéia, que é ignorada. Porém, a mesma idéia apresentada por alguém ‘mais importante’ é tratada de outra forma. É levada mais em conta. Isso é muitas vezes uma questão de confiança. Muitas pessoas aceitam determinadas atividades e não colocam suas opiniões, pois se sentem intimidados e têm medo de falar bobagem.”

Um dos principais resultados proporcionados por um elevado compromisso em relação ao clima de abertura e valorização da verdade é a geração de um claro entendimento dos objetivos e da realidade, sem o qual não existe uma base para uma ação eficaz. Entretanto, a realidade atual desta organização é de uma grande dispersão de opiniões e o resultado é que não há um acesso à obtenção de uma informação profunda no ambiente de trabalho. Não foi identificado nos relatos que haja o deságio das variáveis dominantes e tampouco as discussões trazem à tona as questões embaraçosas.

“Há um certo clima de abertura, mas as pessoas não se abrem totalmente, principalmente em relação a trazer à tona as questões embaraçosas. Muitas pessoas têm medo, principalmente se não há abertura e confiança na relação com o líder.”

“Não observo oportunidades de participar de todas as atividades realizadas dentro da minha área e ainda se vê a imposição de idéias, nem sempre consensuais e por métodos não condizentes com os valores estabelecidos na empresa.”

Em relação aos meios de comunicação homogêneos, a organização possui uma *intranet* com muita informação, porém houve restrições em relação ao volume exacerbado de informações e ao uso constante de expressões técnicas do setor e da empresa sem o filtro de audiência. “Muitas vezes, funcionários novos ou não-técnicos ficam perdidos em exposições dos temas.”, relata um dos entrevistados. Não há uma codificação e simplificação do conhecimento dos indivíduos e dos grupos e torná-los acessível a todos.

“As pessoas pressupõem que você conhece tudo de tecnologia e de telecomunicações. Conversam com você como se você estivesse atuando naquele mercado há mais de 10 anos. Há muitas siglas e as pessoas falam como se você entendesse tudo. Você muitas vezes se sente um ignorante, pois não há uma linguagem comum, principalmente em relação às áreas que não são especializadas em telecomunicações como Jurídico, Informática, Financeiro e Recursos Humanos.”

A maior parte dos relatos mostra que basear-se integralmente na objetividade das premissas, consistência e conteúdo técnico das observações é, muitas vezes, uma “utopia”, como destaca um dos entrevistados. Há um entendimento de que a subjetividade faz parte do processo, pois muitas vezes não há acesso a todos os dados para ter uma decisão baseada exclusivamente em dados concretos.

“Ter as decisões baseadas somente em dados concretos é uma utopia, em especial em grandes empresas. Existem algumas situações em que não há maneira de discutir uma decisão tomada e em outros casos, nem é possível entender. Isso é algo que depende muito do gerente e da área.”

“Às vezes, eu participo de reuniões, muito mais por respeito ou porque é solicitada a minha participação e nem sempre elas são produtivas. Mas eu acredito que há coisas em que você não pode opinar, que a decisão é de cima para baixo mesmo. Não existe esta oportunidade em todas as decisões da empresa. Por outro lado, Não há algo institucionalizado de que você não pode opinar nas decisões.”

Ser um eterno aprendiz é algo que é inerente às organizações de aprendizagem. Entretanto, o que é observado nos relatos dos entrevistados é que nem todos os funcionários, diretores e gerentes aceitam esta eterna condição de aprendiz, por mais que se acredite saber do assunto, como podemos observar pelos relatos observados:

“A base para isso acontecer é a confiança. Em geral, existe uma certa ajuda, em especialmente para as pessoas que se conhecem. Eu tive uma experiência negativa quando comecei, pois quando perguntei algo que não sabia, acabei sendo repreendido por ter feito uma pergunta considerada ‘muito simples’. Eu me senti um ignorante e após esta experiência, passei a me cercar de mais informações antes de fazer qualquer questionamento na empresa.”

“Acho que as pessoas estão muito voltadas para si. Talvez por excesso de trabalho. Também não vejo humildade como ponto forte dos funcionários. Há uma certa arrogância no ar. É claro que não se pode generalizar, mas há quem sempre ajude. Porém, existem áreas que se sentem mais superiores que as outras.”

“Nem todos os diretores e gerentes alcançaram tal ponto de evolução e as ações são tomadas sem muita troca de opiniões ou solicitação de ajuda.”

O principal instrumento para o pensamento coletivo é o diálogo e este muitas vezes gera o conflito positivo, para gerar a aprendizagem. Como resultado das entrevistas, observou-se que há evidências de que há valorização de idéias e visões alternativas, mas que apesar de ser retratada de forma positiva nas entrevistas, as ressalvas nos relatos neste ponto foram constantes, informando que esse item é muito difícil de acontecer plenamente no meio empresarial.

“A busca de visões alternativas envolve uma série de questões: financeiras, recursos, respaldo e suporte das lideranças, motivação, tempo... Porém, eu acho que, em função dos objetivos que são traçados, você acaba fazendo as coisas da forma que sempre foram feitas, até para otimizar o tempo, sem se preocupar muito em relação a inovação. Já tive uma idéia em relação a reutilização de peças, para otimizarmos a sua utilização e achei que as pessoas iriam ficar muito empolgadas com a idéia, uma vez que a gente poderia continuar usando a peça em outro processo interno. Porém, a idéia foi enxergada como um fator complicador e que iria dar muito trabalho, pois teríamos que mudar muitas coisas em relação ao centro de custo em que isso seria alocado. A idéia acabou pois ninguém pensou nisso como uma vantagem para a empresa como um todo, pois estavam todos concentrados em seus próprios objetivos, em respostas óbvias para uma solução.”

“Já propus um acordo para uma outra área para unirmos forças e gerarmos uma parceria, mas o outro lado ficou com receio de inovar, achando que a minha área iria tirar alguma vantagem com isso. Não houve uma visão integrada do resultado da parceria em otimização do retorno para a empresa. A pessoa via a minha área como concorrente, com uma visão de competição entre as áreas. A outra área viu com desconfiança o fato de eu sugerir um apoio para ajudar a área dele.”

Aprendizado em grupo significa desenvolver habilidades de diálogo e pensamento coletivo para o grupo conseguir realizações maiores do que teriam seus membros isoladamente. Nos relatos dos entrevistados observam-se diferentes opiniões em relação a este tema. Há inclusive, relatos em que se identifica que é melhor para a aprendizagem em grupo trabalhar de forma individual.

“Uma pessoa é útil e produtiva e tem o prazer de contribuir para o crescimento da empresa trabalhando individualmente.”

“Na nossa organização, estamos voltados as indivíduos, de forma que eles são os responsáveis pelas suas tarefas e os problemas que envolvem a sua área de atuação. O lado negativo é que as pessoas vêem os problemas como delas e não da coletividade. Assim, a ajuda e o aprendizado ficam comprometidos .”

É possível identificar que a análise de conteúdo feita nos estudos de Sampaio (2006) mostrou maior consistência entre os depoentes do que captado aqui. Não se registrou lá discrepâncias significativas de opinião, mostrando maior coesão do grupo com relação à identificação das 14 características testadas.