

Aprendendo com as Competências: Uma análise de Aprendizagem Organizacional sob uma perspectiva dos “Sete C’s” .

Resumo

A interação das competências no processo de mudança do aprendizado como forma de regeneração da cultura, evidencia e esclarece melhoria no processo de transição da cultura de aprendizagem. O presente artigo tem como objetivo analisar o cenário de aprendizagem organizacional numa empresa de supermercados com mais de 600 colaboradores, sob a perspectiva das competências essenciais a uma organização. O estudo é apresentado através da revisão bibliográfica, tendo como a base as competências essenciais, chamada de “Sete C’s”, que deverão a partir da transformação organizacional, sustentar todos os processos e sistemas pelos quais a empresa realiza o seu propósito e atende a seus clientes e às necessidades de seus *stakeholders*, respeitando sua identidade e seus valores (PINEDO, 2002). A técnica de coleta de dados utilizada foi aplicação de questionários com perguntas estruturadas, tendo ainda como base o método da observação participante. Foram aplicados 23 questionários com líderes da organização, que de certa forma contribuem com o aprendizado da empresa pesquisada. O resultado ficou claro das sete competências essenciais organizacionais envolvidas com a aprendizagem, que uma destacou-se positivamente, *Criação*, assim como outra negativamente, *Comunicação*.

Introdução

O principal exercício empresarial de nossa época é perceber e implementar mudanças em larga escala, que produzam níveis drasticamente melhores de desempenho. Importante nesse exercício é descobrir oportunidades favoráveis nas atividades onde há tantas alternativas em jogo sem que se perceba (comunicação interdepartamental, aprendizagem e padrões de autoridade). Conforme Senge (1990), “a economia baseada no conhecimento”, o “conhecimento e a aprendizagem” são diferenciais competitivos nos negócios, pois hoje e no futuro, a diversidade do funcionamento humano desempenha cada vez mais um papel central para o sucesso e reconhecimento das organizações e da sociedade.

Para as organizações o grande desafio é entender o processo de transferência pelo qual o conhecimento e a aprendizagem individual são incorporados em sua memória e em sua estrutura, sendo essencial para este processo, a criação do ambiente de aprendizagem organizacional, coerente com as metas, visão e valores da organização. A Aprendizagem Organizacional pode ser considerada uma resposta alternativa às mudanças enfrentadas pelas empresas, em que se busca desenvolver a capacidade de aprender continuamente a partir das experiências organizacionais e a traduzir estes conhecimentos em práticas que contribuam para um melhor desempenho, tornando a empresa mais competitiva (BITENCOURT, 2001).

O atual ambiente competitivo exige que as organizações se enderecem para sistemas de aprendizagem que extrapolem o âmbito corretivo de suas funções, adentrando ao caráter transformacional, essencial às mudanças em seus pressupostos básicos de cultura (ARGYRIS e SCHON, 1996; SCHEIN, 1994).

Acredita-se que todas as organizações aprendem no sentido de se adaptarem à medida que o mundo à sua volta vai mudando (SENGE, 1999). Além disso, todas as organizações são de aprendizagem, pois têm processos formais e informais e estruturas para aquisição,

disseminação e compartilhamento ou utilização de conhecimentos e experiências (DIBELLA e NEVIS, 1999).

A aprendizagem torna a estratégia flexível, possibilitando a revisão permanente de suas suposições básicas, permitindo entender o passado a fim de evitar os erros cometidos e capacitar-se no presente preparando-se adequadamente para o futuro (LEVY, 1992).

Toda cultura estruturada sobre um sistema de valores hierárquicos rígido pressupõe haver pessoas “acima”, mais capazes e melhores, e pessoas “abaixo”, menos capazes e piores. Essa suposição auto-reforçadora, por sua vez, gera a dinâmica de relações humanas afirmada como natural pelo sistema de valores que dela decorre (PINEDO, 2002).

A comoditização das tecnologias produtivas, a implantação da economia de rede em todos os níveis da sociedade, que trouxe o cliente para o centro das decisões e a ampliação escalar do nível de informação em todas as esferas da atividade econômica, que obriga a empresa a estar mais atenta e a responder mais rápido às novas exigências de seus *stakeholders* acionistas, funcionários, clientes, fornecedores, comunidade, tudo isso está a exigir um novo tipo de estrutura organizacional (PINEDO, 2002).

Levando-se em consideração os sistemas de transição para a cultura de aprendizagem, propõe-se como objetivo principal analisar o cenário de aprendizagem organizacional, numa organização do ramo de supermercados, sob as perspectivas das competências essenciais (*Sete C's*), assim como, identificar o nível de liderança da organização e as dificuldades de aprendizagem com base nas competências essenciais.

A pesquisa classifica-se como um estudo de natureza qualitativa, exploratório-descritivo, através um questionário estruturado (GIL, 1996).

Na primeira seção deste artigo, apresentam-se os conceitos que ajudam a compreender como práticas de aprendizagens consolidam-se como aprendizagem organizacional.

Na segunda seção, apresenta-se o método que orientou a investigação e a descrição de observações de práticas organizacionais realizadas em diferentes contextos. Considera-se, finalmente, a partir desses relatos características comuns às práticas de aprendizagem e sugerem-se estratégias para sua regeneração.

Vista esta relevância e importância de mudança nas organizações e pouca extensão nos trabalhos e pesquisas científicas envolvendo aprendizagem organizacional sob as perspectivas nas competências essenciais (*Sete C's*), percebeu-se uma oportunidade no tratamento desta temática, principalmente por existir uma complexa interação entre essas competências com o aprendizado nas organizações e a necessidade de mudança organizacional na transformação da cultura do aprendizado. Assim, observou-se como resultado que as competências interagem de forma incipiente na organização, uma mais vivenciada que outras, e que por isso, sugere-se uma transformação no sistema de transição da cultura de aprendizagem.

1. Fundamentação Teórica

É imprescindível vê-se os conceitos fundamentais relacionados ao estudo, com destaque para: Conceitos e Modelos de Aprendizagem Organizacional, Transformação Orgânica e Gestão com Comprometimento e Competências Essenciais, que seguem.

1.1 Aprendizagem Organizacional: Conceitos e Modelos

O tema ‘Aprendizagem’ vem despertando grande interesse sendo este baseado no desafio de descobrir como tal conceito auxilia os Administradores a organizarem empresas mais competitivas. Observando a evolução do pensamento administrativo nos últimos cinquenta anos percebe-se que este conceito encontra-se em contínua discussão, em vez de radicais e revolucionárias, suas idéias são progressistas e evolutivas (ULRICH et al., 1993). Para MORGAN (1996) a construção de uma organização que aprende está vinculada a imagem do cérebro, a um sistema holográfico. O sistema capaz de aprender a aprender é dotado de capacidade de questionar as normas que orientam o comportamento, sendo típico

dos sistemas auto-organizadores. O objetivo é criar organizações que tenham a capacidade de ser tão flexíveis, resistentes e engenhosas como o funcionamento do cérebro.

ARGYRIS (2001), apresenta as teorias da Aprendizagem de Uma Volta ou Ciclo Único (*Single loop learning*) e a Aprendizagem de Duas Voltas ou Ciclo Duplo (*Double loop learning*). No primeiro caso, o aprendizado é apenas operacional e os problemas são resolvidos superficialmente, não ocorrendo mudanças significativas nas premissas da organização.

Relaciona-se com a Eficiência - fazer melhor o que a empresa já sabe como fazer. Já na aprendizagem de duas voltas não basta resolver problemas, é preciso conhecê-los profundamente, sua natureza e suas causas; avalia a natureza dos objetivos e dos valores e crenças. Consiste em aprender como aprender. É basicamente perguntar se está fazendo a coisa certa. Relaciona-se com o conceito de Eficácia. A partir dessas idéias, Argyris afirma que uma organização só aprende de fato se os indivíduos que a compõem estiverem engajados em aprendizagem de duplo circuito.

Os autores alertam para o fato da aprendizagem ser cultivada no longo prazo. Na maioria das organizações que obtiveram êxito, este foi decorrente de atitudes, comprometimentos e processos gerenciais cuidadosamente cultivados, que se acumularam de maneira gradual e constante ao longo do tempo.

KIM, (1993) parte do pressuposto de que há uma aprendizagem da organização, identificando os componentes equivalentes à memória e modelos mentais do nível individual no nível da organização. O autor argumenta que a aprendizagem individual pode servir como uma metáfora para a aprendizagem organizacional salientando o elo entre as duas aprendizagens, visando facilitar seu gerenciamento para torná-lo consistente com os objetivos e valores da organização. Para o autor, aprendizagem implica dois significados, um operacional - aquisição de habilidades ou *know-how* (como é feito); e outro conceitual - aquisição de *know-why* (porque é feito).

Um dos mais conhecidos modelos de aprendizagem é o Modelo da Quinta Disciplina proposto por Senge (1990), que possibilitam a intensificação e otimização da aprendizagem organizacional. As cinco disciplinas apresentadas por Senge são: **Maestria ou Domínio Pessoal** - criar um ambiente organizacional que estimule todos os seus membros a se desenvolverem na direção de metas e fins escolhidos; **Modelos Mentais** - questionar os pressupostos das concepções acerca do mundo e das pessoas possibilitando que novos modelos sejam considerados; **Visão Compartilhada** - procura construir um senso de compromisso em um grupo; **Aprendizagem em Equipe** - é um verdadeiro pensar em conjunto, desenvolvendo inteligência e capacidade maiores do que a soma dos talentos dos membros individuais; e **Raciocínio Sistêmico** - integra as demais disciplinas, num conjunto coerente de teoria e prática, evitando uma visão isolada de cada uma delas. Senge (1999) sugere, também, a importância de uma arquitetura de idéias norteadoras, inovações em infraestrutura, teoria, métodos e ferramentas, formando uma “concha” na qual é possível iniciar o processo de aprendizagem.

O estágio do processo denominado de modelos mentais individuais é assim chamado, pois representa muito mais que o conceito tradicional de memória. A memória traz a conotação de um depósito de conhecimento muito estático, ao passo que os modelos mentais envolvem a produção ativa de novos conhecimentos. Os modelos mentais representam a visão pessoal do mundo, abrangendo as percepções explícitas e implícitas. Eles também propiciam o contexto próprio para ver e interpretar o novo material e determinam como a informação armazenada será aplicada em determinada situação.

A análise de Peter Senge demonstra que a transferência do aprendizado individual para o organizacional é eficaz, na medida em que os membros da organização conseguem tornar

explícitos e transferíveis os seus modelos mentais. Para uma gerência ativa do processo de aprendizagem é fundamental compreender que a disciplina dos modelos mentais representa a base da teoria de transferência do aprendizado individual para o aprendizado organizacional (Senge, 1990).

A abordagem de Garvin (1993) faz críticas aos modelos “pouco operacionais” e que tratam o assunto de forma utópica e com terminologia quase mistificada. Esta abordagem enfatiza que melhorar continuamente requer compromisso com a aprendizagem, propondo cinco atividades nas quais a organização deve possuir habilidade, no caso: a) *Resolução sistemática de problemas*; b) *Experimentação*: envolve a busca sistemática e o teste de novos conhecimentos; c) *Aprendizado com as próprias experiências*; d) *Aprendizado com os outros*: olhar para o ambiente externo como forma de obter novas perspectivas e idéias; e) *Transferência de conhecimento*: as idéias carregam maior impacto quando compartilhadas coletivamente. Garvin (1993) propõe alguns passos iniciais para a construção de uma organização que aprende: a criação de um ambiente que conduza à aprendizagem com tempo para reflexão e análise; possibilidade de participação em fóruns de aprendizagem de diversas formas e focos e por fim os três “emes” (*Meaning, Management e Measurement*) consolidam a base para a construção de uma organização de aprendizagem.

Para Swieringa e Wierdsma (1995), a aprendizagem organizacional refere-se ao processo de mudança do comportamento organizacional. Para os autores, uma organização consiste em uma combinação de regras, *insights* e princípios, que dinamicamente orientam a conduta das pessoas na organização, levando-nos a um quarto conceito – o de comportamento organizacional, ou seja: o que se faz. A aprendizagem dá-se evolutivamente, iniciando no indivíduo e propagando-se por toda a organização, sendo que em cada etapa ocorre o ciclo de aprendizagem vivencial.

Corroborando com as idéias de Swieringa e Wierdsma e Garvin, para Wick e Leon (1997), as organizações que aprendem estão em contínuo estado de mudança: revisar, fortalecer e criar ao mesmo tempo. Para os autores uma organização que aprende deve basear-se na seguinte fórmula que torna a organização capaz de se diferenciar: contar com um líder; ser capaz de criar um plano de ação detalhado e mensurável; a informação deve fluir com rapidez e transparência; deve estar abertas a criatividade/inventividade na resolução de problemas e, finalmente, a ação, implementando a aprendizagem. Sem ação, os outros elementos da fórmula não passam de um jogo mental. Assim, Wick e León (1997) afirmam que estrategicamente para o aprendizado a empresa deve buscar principalmente: assumir o compromisso de maximizar o aprendizado no trabalho; identificar uma meta de aprendizado para ampliar sua capacidade atual; redigir detalhadamente o plano de aprendizado, não fazer de qualquer jeito; não deixar a procrastinação esfriar o entusiasmo e reservar tempo para avaliar o que aprendeu e como aprendeu.

Ainda, assim, Garvin (2000) relata que as organizações precisam criar situações favoráveis e ambientes estimulantes para a aprendizagem e que quatro condições são essenciais para esta aprendizagem: reconhecer e aceitar as diferenças (crucial para a aprendizagem porque fornece energia e motivação aos membros da organização); fornecer feedback oportuno (importante para encorajar a aprendizagem, pois as organizações podem mais rapidamente assimilar as observações e reações ambientais; podem facilmente comparar os comportamentos atuais e os desejados e podem mais criticamente identificar problemas e oportunidades); fluxo de novas idéias (algumas empresas buscam este estímulo externamente, pois seu foco é apoderar-se despreconceitualmente de idéias do ambiente).

A aprendizagem organizacional representa um processo contínuo e sólido de mudanças nos valores intrínsecos e nas práticas de trabalho cotidiano na organização, envolvendo visão, planejamento, experimentação, ambiente favorável, entre outros aspectos. A aprendizagem é muito mais do que a simples obtenção de informação, é a criação e

formação de algo que melhore a capacidade e o desempenho mediante habilidades e instrumentos.

Desta forma, a próxima seção versará sobre a aprendizagem como processo de mudança, onde conceitua a importância cognitiva da mudança numa organização que aprende.

1.2 Transformação Orgânica e Gestão com Comprometimento

Em tempo muito curto o universo inteiro da produção e do consumo se alterou de forma tal que não nos basta só aperfeiçoar o que já fazemos. Devemos, sim, (PINEDO, 2002) reinventar integralmente nossa forma de trabalhar, produzir, conviver e gerir negócios. Nesse sentido, processos, sistemas e modelos de gestão têm de ser recriados.

Conforme (PINEDO, 2002), nos inclinamos a conceber estrutura como algo existente em si e até certo ponto independente do gênero, finalidade ou intensidade de relações entre os elementos componentes da organização, ou seja, de sua dinâmica. Nas organizações, a estrutura é determinada pela forma de relacionamento dinâmico entre os elementos que a compõe. Houve época em que as empresas podiam ser organizações focadas nos próprios processos produtivos e comerciais, pressionando o mercado a se adaptar a suas necessidades ou características, de acordo com o modelo de negócios por elas praticado, permanecendo ainda, mesmo pagando um preço alto por se tornarem organismos envelhecidos, com reduzida capacidade de adaptação integrativa, baixa velocidade e perda acentuada de sustentabilidade. Por conseguinte, na medida em que a sociedade e o mercado se alteraram em profundidade e complexidade, e *stakeholders*, passaram a pressionar as empresas com maior velocidade, intensidade e multiplicidade de formas, exigindo ao mesmo tempo melhores produtos, mais resultados e ganhos crescentes, uma empresa envelhecida morre mais cedo.

Segundo (PINEDO, 2002), para evitar essa ameaça, só há um jeito: transformar a empresa em organismo vivo, ágil e veloz, com o viço de um adolescente e a experiência de um mundo maduro. Uma empresa, muito além dos seus ativos móveis e imóveis, é composta pelas pessoas que nela ou para ela trabalham. Pessoas que, tanto quanto os acionistas, os clientes e os fornecedores, têm interesses próprios que precisam ser compreendidos, preservados e valorizados; isso mantém um firme compromisso delas com o sucesso da organização.

Estabilidade no emprego, aumentos salariais por tempo de serviço e fidelidade a marca, em nome da tradição, não atraem mais nem retêm talentos como antes, levando as empresas à perda de ativos, talentos e competitividade. Em decorrência da predominância do sistema de valores hierárquicos nas organizações e da manutenção de métodos ultrapassados, é cada vez maior o número de profissionais descontentes e subutilizados. Na medida em que o talento pessoal e a experiência profissional desses homens e mulheres não são reconhecidos e adequadamente aproveitados pelas companhias para as quais trabalham, sua produtividade é reduzida, enrijecendo as empresas e roubando, de ambos, vitalidade adaptativa.

Desse modo, na regeneração de uma organização, o processo de sua transformação estrutural deve almejar a implantação de um sistema de valores orgânicos com vistas a, simultaneamente:

- aumentar a capacidade de empreendimento, inovação, integração e respostas da empresa;
- reforçar o compromisso mútuo de todos os *stakeholders* internos (acionistas e funcionários);
- destacar e potencializar os talentos existentes;
- ampliar a produtividade e a rentabilidade dos processos;
- reforçar a capacidade de sobrevivência e competição da empresa em um mundo e um mercado cada vez mais hostis e ameaçadores.

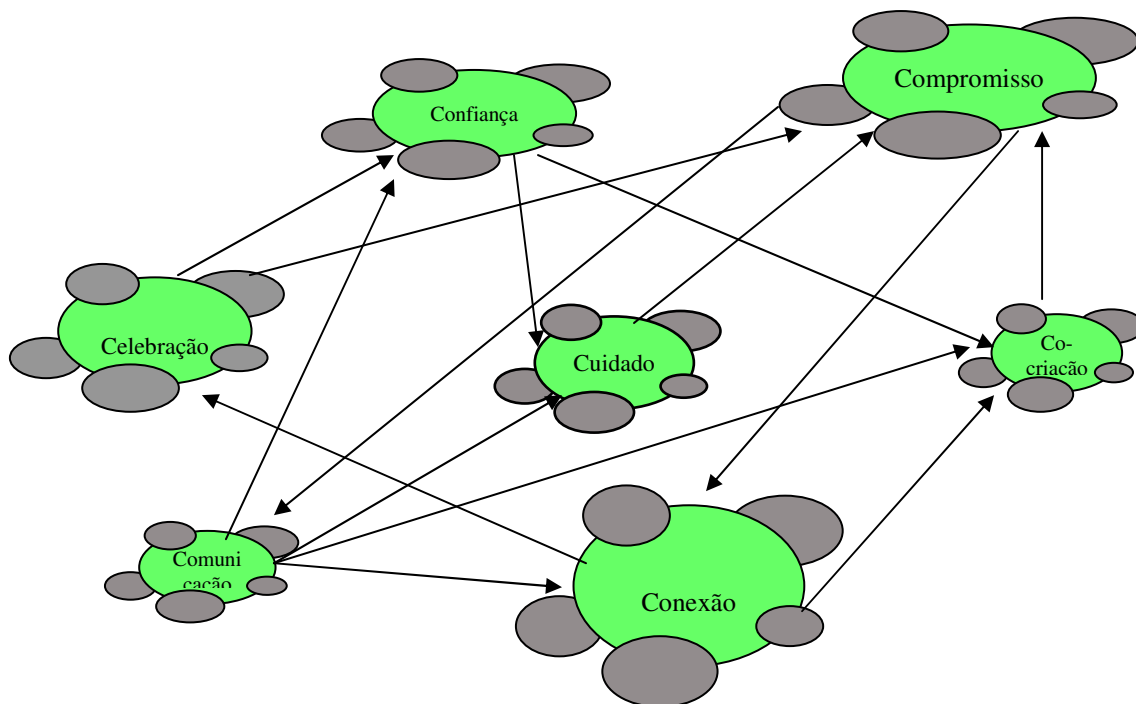
Em outras palavras, vitalizar a organização adotando um modelo de gestão que sirva às necessidades de todos os funcionários, acionistas e fornecedores a trabalhar de modo organicamente comprometido com a satisfação do propósito da organização.

O estado de bem-estar emocional expande a capacidade produtiva das pessoas ao ampliar sua abertura para o novo, aumentar seu interesse, aguçar a sua percepção, agilizar a sua capacidade de raciocínio e compreensão e incrementar seu desejo de realização. Isso vale para as pessoas e também para as empresas, o crescimento é um processo orgânico de contínua satisfação de necessidades através do contato com o meio ambiente, no qual a cada êxito é reforçada no organismo a possibilidade de criar o próprio espaço e estilo de vida, por meio de estrutura e dinâmica novas.

1.3 Competências Essenciais

Deve-se compreender que competências essenciais se retroalimentam mutuamente o tempo todo dentro da empresa e em cada atividade, durante a implantação e após seu estabelecimento, com a *confiança* permitindo a elevação do nível de *comprometimento* e auxiliando na *co-criação* de forma *conectada e comunicativa*, *celebrando* sucessos, sempre mantendo elevado o nível de *cuidado* em todos os seus aspectos (PINEDO, 2002).

Figura 1: As sete competências essenciais de uma empresa orgânica: sete C's



Fonte: Adaptado de (PINEDO, 2002).

Quadro 1 – As sete competências essenciais

Confiança	Convicção de que os integrantes da organização têm a capacidade necessária para arquitetar e implantar uma nova organização, por dispor dos conhecimentos, habilidades e informações necessários.
Compromisso	Dedicação extensiva a toda a organização, de forma a converter em práticas as ações do dia-a-dia, o Propósito que a anima, dando a ela razão para existir com base nas demandas específicas de seus <i>stakeholders</i> internos e externos, e reafirmando os valores necessários para atender a essas demandas de forma duradoura.
Co-criação	Processo que envolve todos os acionistas e funcionários no

	estabelecimento, por avaliação conjunta e consenso da direção global para a empresa, ou Visão corporativa, de modo a permitir-lhe concretizar no presente a face que deseja ter no futuro.
Conexão	Processo que facilita o estabelecimento de pontes operacionais entre a Visão corporativa e a realidade corrente da empresa, de forma a orquestrar a implementação dos passos necessários para converter essa Visão na realidade de amanhã, a partir da realidade de hoje.
Comunicação	Processo de relacionamento interconectado entre os <i>stakeholders</i> internos (acionistas e funcionários), com vistas a mantê-los alinhados e atualizados em todas as etapas do processo de transformação organizacional e daí por diante.
Celebração	Processo de contínua celebração conjunta de sucessos e continuado redirecionamento dos esforços, após avaliação dos resultados obtidos, com vistas a manter todos os acionistas e funcionários alinhados com a Visão corporativa e seus principais objetivos estratégicos.
Cuidado	Processo de estabelecimento e manutenção de uma atmosfera de zelo, carinho e atenção com e por todos os integrantes (acionistas e funcionários), permitindo a gradual extensão dessa atmosfera para clientes, fornecedores e comunidade.

Fonte: Adaptado de (PINEDO, 2002).

a) CONFIANÇA

Neste ponto define-se confiança como a convicção de que os integrantes da organização (acionistas e funcionários) têm o poder de arquitetar e implementar a estrutura, os processos e os produtos (ou serviços) que levarão a companhia a seu ponto ótimo, pois possuem os conhecimentos, as habilidades e os recursos necessários para tanto (PINEDO, 2002).

Todavia, para isso, a empresa deverá ter (ou dotar-se de):

- um programa que satisfaça as necessidades de Treinamento & Desenvolvimento;
- um programa de ambientação que dê a cada novo funcionário as condições necessárias para ser produtivo de imediato;
- um relacionamento direto entre a visão da companhia e seu sistema de T&D;
- uma forma de disseminar as informações em rede, para manter os níveis funcionais atualizados.

Assim teremos uma base real e duradoura de confiança e motivação, pois só há comprometimento verdadeiro quando as pessoas estão empenhadas em atingir um futuro comum que elas crêem poder construir.

É fundamental, pois, manter e ampliar participativamente a confiança no seio da organização, para que as pessoas acreditem realmente que podem co-criar o futuro a partir de uma visão corporativa compartilhada da realidade e sintam-se seguras, o que é essencial para a transformação e regeneração orgânica da organização.

b) COMPROMISSO

Organizações surgem porque seus fundadores tiveram determinada finalidade na vida: satisfazer, através delas, algumas de suas necessidades ou propósitos pessoais. E já que os propósitos e valores dos fundadores em geral são os mesmos que os da organização nos primeiros anos, as pessoas por eles atraídas estavam em algum grau comprometidas com os

seus valores, uma vez que elas costumam orientar-se para empresas com as quais em certa medida se identificam (PINEDO, 2002).

É portanto, absolutamente imperativo que a organização tenha um propósito estabelecido e explicitado, razão de ser de sua existência, para garantir a manutenção de sua identidade e de seus valores no correr do tempo.

Como alguém só consegue se comprometer com aquilo com que se identifica consciente ou inconscientemente, isso também é necessário para que as pessoas que venham a trabalhar na companhia o façam por identificar-se com os valores e propósitos nela percebidos.

Todavia, para isso, a empresa deverá ter (ou dotar-se de):

- uma declaração escrita dos valores e do propósito da organização;
- um sistema de obtenção de feedback dos clientes, para avaliar sua satisfação;
- uma satisfação das pessoas que trabalham nela, que falem dela com entusiasmo;
- valores que são vivenciados nela e por ela;
- uma sensação de orgulho nas pessoas que trabalham nela;
- um sentimento que a organização é firme em relação ao seu propósito.

c) CO-CRIAÇÃO

Se a taxa de mudança ainda fosse tão reduzida quanto experimentamos até meados do século XX, bem como necessitaríamos modificar no propósito e nos processos da companhia para satisfazer os clientes; as alterações, porém, são cada vez mais rápidas e mais significativas, à medida que a consciência dos clientes se transforma e, com ela, suas necessidades e mesmo a percepção que têm das próprias necessidades, numa dinâmica que causa forte impacto no mercado e nas empresas que nele atuam (PINEDO, 2002).

Isso representa relevantes oportunidades e ameaças, razão pela qual, se não nos conscientizarmos das mudanças e não prepararmos proativamente a organização com recursos e processos que a capacitem a satisfazer as novas necessidades, o fim será o fracasso. Ao mesmo tempo, se o fizermos, dotaremos a companhia de imensa vantagem competitiva.

É fundamental facilitar a co-criação, auxiliando os *stakeholders* internos a trabalhar em grupos democráticos, formados por profissionais de diferentes níveis hierárquicos ou áreas funcionais, apoiando-os no trabalho de analisar, propor e debater temas inerentes à companhia e ao seu cenário ambiental, conforme sua visão, seus valores e seu propósito.

Todavia, para isso, a empresa deverá ter (ou dotar-se de):

- uma declaração escrita da visão da organização;
- uma identificação das pessoas que nela trabalham, apontando um rumo desejado por todos;
- uma tradução da visão em metas consistentes para os clientes, produção, pessoas e finanças;
- um alinhamento consensual entre as prioridades e o desempenho atual de cada afirmação da visão;
- um sentimento em que a visão é quem lidera as ações norteadoras da organização e não os dirigentes.

d) CONEXÃO

A conexão pode ser definida como o estabelecimento de laços realistas entre a visão corporativa elaborada em co-criação e a realidade objetiva da empresa e seu ambiente de negócios, detectada em atividades de análise ambiental e de definições de tendências.

Por esse motivo, essa é sempre a competência essencial de mais difícil concretização, bem mais do que gerar confiança, manter o comprometimento e co-criar seguidas visões corporativas (PINEDO, 2002).

Estabelecer conexão implica manter os pés no chão, solidamente plantados na realidade interna e ambiental da organização, ao mesmo tempo em que os olhos e as mentes estão postados no futuro, na visão corporativa que se quer tornar realidade, o que gera profunda tensão interna (pessoal e organizacional) e requer alto grau de maturidade emocional (PINEDO, 2002).

Concomitantemente, o processo de estabelecer conexão implica exigir de alguém que assuma estar firmemente disposto a atingir certa realidade futura em um prazo especificado, ao mesmo tempo que se obriga a admitir quão longe ainda está dessa consecução. E isso, como sabemos, requer elevada maturidade egóica em paciência e perseverança (PINEDO, 2002).

Todavia, para isso, a empresa deverá ter (ou dotar-se de):

- um sistema de gerenciamento de transição;
- uma definição de tarefas com precisão, em termos do que são e do que não são;
- um costume de trabalhar em equipes nas atividades de implantação;
- suas tarefas diárias associadas com a consecução da visão corporativa;
- descrição do sucesso de suas tarefas diárias que levarão ao cumprimento da visão.

É aqui que o processo de estabelecer conexão com o futuro sintetizado na visão corporativa realmente começam e é também neste exato ponto que o fenômeno da “absorção pela cultura” costuma manifestar-se com maior virulência, buscando minar qualquer possibilidade de alteração do *status quo*.

e) COMUNICAÇÃO

Comunicação, por sua vez, é o processo de administrar o comprometimento dos *stakeholders* internos com a visão corporativa, de modo a reforçar a confiança, permitir a co-criação e propiciar a consecução dos objetivos organizacionais. Para manter aceso seu comprometimento, todos os *stakeholders* internos precisam receber informação continuamente atualizada.

Além disso, como a quantidade de informação é cada vez maior e é preciso ordená-la e hierarquizar-la para aproveitamento em tempo hábil, a comunicação deve ser em tempo real (ou quase) (PINEDO, 2002).

Para tanto, é imperioso firmar um protocolo de comunicação, em geral concretizado com a implantação de uma plataforma digital (muito mais rica, precisa e veloz que os métodos manuais) ambientada na intranet da organização, quer baseada em ferramentas comuns de automação de fluxos de informação, quer com o uso de soluções mais avançadas de *softwares* de inteligência artificial, os quais consolidam e correlacionam informações para a geração automatizada de relatórios analíticos ou recomendações gerenciais.

Com ela, obtêm-se simultaneamente vários benefícios:

- todos os envolvidos partilham com rapidez e facilidade informações úteis;
- o fluxo de informação passa a ficar tão claro que os *stakeholders* internos se entusiasмам pelo próprio processo de comunicação;
- as pessoas não se sobrecarregam com informação não-organizada ou hierarquizada;
- as pessoas e os grupos se mantêm continuamente atualizados sobre o progresso de outras pessoas e grupos, de modo transparente e confiante.

Isso permite à organização praticar com maior facilidade uma outra competência, fundamental para consolidar o processo, tornar as pessoas coesas e aumentar suas chances de sucesso participativo.

Todavia, para isso, a empresa deverá ter (ou dotar-se de):

- um sistema manual ou digital que permita coordenar e disseminar informações;
- um fluxo bem estudado de trabalho e de informações;
- uma clareza pela organização quem deve ter qual informação e quando ou porque deve recebê-la;
- um clima aberto a comunicação;
- uma definição das tarefas a ser desenvolvidas pelas pessoas;
- um sistema de feedback adequado de suas atuações.

f) CELEBRAÇÃO

Em lugar da dupla premiação / punição pessoal, a forma adequada de monitoramento, avaliação e ajuste de curso, deve focalizar a celebração dos sucessos individuais e comuns e o aprendizado em detrimento dos erros, para geração do conhecimento e correção de curso. Pessoas reforçadas em seus aspectos positivos têm mais coragem para enfrentar falhas e deficiências, avançando confiantes no amadurecimento de seu ego, propondo-se objetivos pessoais cada vez mais elevados e sentindo-se participantes úteis do grupo (PINEDO, 2002).

Com isso, a organização se mantém no curso correto e vê sua equipe continuamente motivada, com uns e outros se auxiliando por meio de um vigoroso e produtivo fluxo de comunicação, reforçando mutuamente o grau de seu comprometimento, reafirmando a confiança recíproca e facilitando a co-criação continuada, dentro de uma realidade com a qual há efetiva conexão em todos os instantes (PINEDO, 2002).

Todavia, para isso, a empresa deverá ter (ou dotar-se de):

- uma dinâmica interna que estipule e defina claramente objetivos para cada atividade, rumo a consecução continuada da Visão corporativa;
- um monitoramento de cada uma das atividades cotidianas, conforme índices de desempenho;
- um clima de celebração quando são atingidos os objetivos;
- uma clareza, quanto aos indicadores de desempenho para avaliar as tarefas;
- um sistema de feedback, positivo e negativo, para as pessoas.

g) CUIDADO

Apenas um time cuidadoso de acionistas e funcionários consegue manter o bem-estar da organização e fazer desse clima um aliado precioso, à medida que uma atitude continuada de respeito, zelo e confiança ultrapassa as paredes da empresa e se estende pelo mercado, beneficiando a identidade da companhia (PINEDO , 2002).

Na raiz mesmo do cuidado está o respeito e o auto-respeito, quer pela empresa, seu propósito, seus valores e seus ativos, quer pelos acionistas e funcionários, quer ainda por seus clientes e fornecedores.

Todavia, para isso, a empresa deverá ter (ou dotar-se de):

- um sistema que permita e favoreça o diálogo constante entre as partes;
- uma sistemática de proteção de algumas informações dos fornecedores;
- um sentimento de relacionamento / parceria com os fornecedores;
- uma comunicação natural entre as partes.

2. Metodologia

Para o desenvolvimento deste estudo realizou-se uma pesquisa exploratória, por ser importante para as situações em que o pesquisador não dispõe de informações suficientes para executar o projeto de pesquisa, e é caracterizada pela flexibilidade e versatilidade com respeito aos métodos (MALHOTRA, 2001), de natureza qualitativa, por entender, assim como (RICHARDSON, 1989), que este tipo de método pode descrever, analisar, compreender e classificar qualquer tipo de processo vivenciado, procurando aprofundamento em relação ao entendimento de fenômeno e de suas mudanças dentro do processo social.

A empresa pesquisada é do ramo de supermercado com duas filiais na cidade de Fortaleza, fundada no ano 2000, atualmente conta com 607 colaboradores com 15 mil produtos em média no seu mix e com um fluxo de clientes de 50 mil / mês por filial. A diretoria é composta pelo pai e três filhos.

Desenvolveu-se em duas etapas, sendo a primeira relativa a uma pesquisa bibliográfica, onde a revisão foi feita em diversas fontes, tais como, livros, artigos em periódicos e especializados, com a finalidade de compreensão de assuntos relacionados ao processo de aprendizagem organizacional, pelas competências essenciais (*Sete C's*). A segunda etapa correspondeu a uma pesquisa exploratória, por meio da qual se pode penetrar diretamente no universo pesquisado, favorecendo o conhecimento da situação, conforme evidencia (RICHARDSON, 1989).

A técnica de coleta de dados utilizada foi um questionário estruturado. Para esta, foi aplicado inicialmente um questionário pré-teste do roteiro com os diretores da empresa pesquisada. A amostra, selecionada por conveniência, foi composta por 23 líderes da empresa, com grau de escolaridade prevalecendo mais de 50% com o ensino médio completo. O roteiro do questionário, apresentado a seguir foi formulado com questões analogicamente às competências essenciais (*Sete C's*), tendo como objetivo concordar ou não com a cultura do aprendizado, na empresa. Como técnica auxiliar de coleta de dados foi aplicado à observação participante. A pesquisa aplicada neste estudo, junto à empresa, desenvolveu-se tendo por princípio que:

(...) Observação participante refere-se a uma situação onde o observador fica tão próximo quanto um membro do grupo do qual ele está estudando e participa das atividades normais deste (MANN, 1975)''.

Quadro 2 – Roteiro de Questionário

Confiança		
1	Os líderes têm poder de estruturar e implementar os processos de aprendizado na organização.	Concordo ou Discordo
2	Existe um programa que satisfaça as necessidades de treinamento e desenvolvimento para colaboradores.	
3	Existe um programa de ambientação (integração) que dê, a cada novo colaborador, as condições necessárias para ser produtivo.	
4	Existe um sistema de informação em rede (intranet) para manter todos os níveis funcionais atualizados e informados sobre a organização.	
5	Os líderes estão abertos para estimular o aprendizado, treinamento e desenvolvimento dos colaboradores.	
6	Os colaboradores recebem treinamento e informação necessários para assimilar a visão de futuro da organização.	
Compromisso		
1	Existe uma declaração escrita dos valores e do propósito da organização.	Concordo ou Discordo
2	Existe um sistema de feedback dos colaboradores sobre treinamento e desenvolvimento.	
3	Os Líderes falam / divulgam as iniciativas da organização para o aprendizado.	
4	Os líderes sabem com clareza , os valores e o propósito da organização.	
5	Os valores, mesmo não sendo escritos, são vivenciados na organização.	
6	Os líderes da organização se sentem orgulhosos de pertencerem a ela.	
7	A organização investe em treinamentos e qualificação para os colaboradores.	
Co-criação		
1	Existe uma definição clara da visão de futuro da organização.	Concordo ou Discordo
2	A visão de futuro da organização se traduz em metas consistentes para o aprendizado dos colaboradores.	
3	Os líderes identificam uma preocupação com o aprendizado na organização como um rumo desejado por todos.	
4	Os colaboradores da organização se vêem como aprendizes na busca de um futuro conjunto.	
Conexão		
1	As pessoas associam suas tarefas de aprendizado diário com a consecução da visão.	Concordo ou Discordo
2	Há um sistema de gerenciamento que identifique a transição da cultura do aprendizado.	
3	As tarefas de aprendizado são definidas com precisão em termos do que são e o que não são.	
4	Existe uma cultura de utilizar a equipe de trabalho para implantar projetos de aprendizado.	
5	Os líderes da organização têm perfil adequado e trabalham continuamente no sentido de converter a atual realidade na busca da cultura do aprendizado.	
Comunicação		
1	As pessoas recebem o feedback adequado sobre seu aprendizado.	Concordo ou Discordo
2	As pessoas têm informações corretas e adequadas às suas atividades de aprendizado.	
3	Existe um clima aberto de comunicação, voltado para o aprendizado.	
4	Existe um sistema manual ou digital que permita coordenar e disseminar informações sobre o aprendizado na organização, com vistas a manter todos atualizados.	
5	A organização estabelece, com clareza, quem deve ter qual informação e quando deve ter para disseminar o aprendizado ("Multiplicadores").	
Celebração		
1	Existe um clima de celebração quando os resultados do aprendizado são atingidos.	Concordo ou Discordo
2	Os líderes da organização são incentivados a dar feedback e a apresentar-se de forma positiva e aberta.	
3	Existe, de forma clara, indicadores de desempenho que mensure o aprendizado das tarefas.	
4	Existe um sistema que detecte e destaque os desempenhos em relação ao aprendizado.	
5	Na organização, o reconhecimento do sucesso no aprendizado se dá pela equipe e não de forma individualizada.	
Cuidado		
1	Existe um relacionamento de parceria, como forma de aprendizado, com os nossos fornecedores.	Concordo ou Discordo
2	A comunicação entre as partes interessadas (colaboradores, acionistas, clientes, fornecedores, comunidade) é natural e flui sem problemas.	
3	As informações dessa comunicação são protegidas como forma de zelo e cuidado das partes interessadas.	
4	A organização tem um sistema que lhe permite manter um fluxo de informação continuado sobre clientes e fornecedores e sobre si mesma para eles.	

Fonte: O autor

3. Análise dos Resultados

A seguir é apresentado o resultado referente aos formulários, roteiro de entrevistas, aplicados respectivamente com os líderes da organização, com o percentual de concordância ou discordância para cada questão pertinente a competência específica.

Quadro 3 – Resultado dos Questionários

Confiança	FORMULARIOS																							RESULTADO	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	Concordo	Discordo
1	C	C	D	C	D	D	C	D	D	C	C	C	D	C	C	C	C	C	C	C	D	C	C	69,6%	30,4%
2	D	C	D	C	D	D	D	D	D	C	C	C	C	C	C	C	C	C	D	D	C	C	D	56,5%	43,5%
3	D	C	C	C	D	D	D	C	D	D	C	D	C	D	C	D	C	D	C	C	D	C	D	47,8%	52,2%
4	D	C	D	D	D	C	D	C	D	C	C	D	C	D	D	D	C	C	D	C	C	D	C	43,5%	56,5%
5	C	C	D	D	C	D	D	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	78,3%	21,7%
6	D	D	D	D	C	D	D	D	D	C	C	C	C	C	D	C	D	C	C	D	C	D	C	39,1%	60,9%

Compromisso	FORMULARIOS																							RESULTADO	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	Concordo	Discordo
1	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	C	C	D	C	C	D	D	C	D	D	D	21,7%	78,3%
2	D	C	D	D	C	D	C	D	C	D	D	C	C	D	C	C	C	C	C	C	D	C	D	52,2%	47,8%
3	D	C	C	C	D	D	D	D	C	C	D	C	C	D	C	C	D	C	C	C	D	C	D	56,5%	43,5%
4	D	C	C	D	D	C	D	C	D	C	D	C	D	C	D	C	C	D	C	C	D	C	C	52,2%	47,8%
5	D	C	D	C	C	D	D	D	D	C	D	C	C	C	C	C	C	C	D	D	D	D	D	43,5%	56,5%
6	C	C	C	C	C	C	D	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	95,7%	4,3%
7	D	D	C	C	D	C	D	C	D	C	C	C	C	C	D	C	C	C	C	D	C	C	C	69,6%	30,4%

Co-criação	FORMULARIOS																							RESULTADO	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	Concordo	Discordo
1	D	C	C	C	D	C	D	D	D	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	D	C	C	73,9%	26,1%
2	D	C	C	C	C	D	D	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	D	C	C	82,6%	17,4%
3	C	C	C	C	C	C	D	C	D	C	D	C	C	D	C	C	C	C	C	C	C	D	C	82,6%	17,4%
4	D	C	C	C	C	D	D	D	C	D	C	C	D	C	D	C	D	C	C	C	D	C	C	56,5%	43,5%

Conexão	FORMULARIOS																							RESULTADO	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	Concordo	Discordo
1	D	D	C	C	D	D	D	D	D	C	D	D	D	D	C	C	C	C	D	D	D	C	C	39,1%	60,9%
2	D	C	C	C	D	D	D	D	D	D	C	D	D	C	D	C	C	D	D	D	D	D	C	34,8%	65,2%
3	D	C	C	C	D	D	D	D	C	D	D	D	D	D	D	C	D	C	D	D	D	D	C	43,5%	56,5%
4	D	C	C	D	C	C	D	D	D	C	D	C	C	C	C	D	C	D	C	D	D	D	C	52,2%	47,8%
5	C	C	C	C	C	D	D	D	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	87,0%	13,0%

Comunicação	FORMULARIOS																							RESULTADO	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	Concordo	Discordo
1	D	D	D	C	D	D	D	D	D	D	D	C	C	C	D	C	C	C	D	D	D	D	D	30,4%	69,6%
2	D	C	C	D	C	D	D	D	D	D	D	C	C	C	D	C	D	C	D	C	D	D	C	52,2%	47,8%
3	D	D	D	D	C	D	D	D	C	D	C	D	C	D	C	C	D	C	D	C	D	C	D	39,1%	60,9%
4	D	C	D	D	D	D	C	D	D	C	D	D	C	D	D	D	D	D	D	C	D	C	C	30,4%	69,6%
5	D	C	D	D	C	D	D	D	D	D	D	C	D	C	D	D	C	D	C	D	C	D	C	47,8%	52,2%

Celebração	FORMULARIOS																							RESULTADO	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	Concordo	Discordo
1	D	D	C	D	C	D	D	D	D	D	D	D	C	D	C	C	C	D	C	C	C	C	C	56,5%	43,5%
2	D	C	C	D	C	D	D	C	D	D	D	C	C	D	C	C	D	D	C	C	C	C	C	60,9%	39,1%
3	D	C	D	C	C	D	D	D	D	D	D	C	D	C	D	D	D	D	C	D	C	D	C	39,1%	60,9%
4	D	C	D	C	D	D	D	D	D	D	D	D	C	D	C	C	C	C	C	D	D	D	D	30,4%	69,6%
5	D	C	C	C	C	D	D	D	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	D	D	D	C	69,6%	30,4%

Cuidado	FORMULARIOS																							RESULTADO	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	Concordo	Discordo
1	D	D	C	C	C	D	C	D	D	C	C	C	C	C	D	C	C	D	D	C	C	D	C	60,9%	39,1%
2	D	C	C	C	C	C	D	D	D	C	C	C	D	D	C	C	D	C	D	D	C	C	C	60,9%	39,1%
3	D	D	C	C	C	C	D	D	D	C	C	D	C	C	C	C	C	D	C	C	C	C	C	69,6%	30,4%
4	D	C	C	C	C	D	C	D	D	C	C	D	C	C	C	D	C	C	D	D	D	D	C	65,2%	34,8%

Fonte: O autor

Na competência **Confiança**, destacam-se com percentuais relevantes de *concordância* nas questões 1,2e5, no que tange: a) importância dos líderes em poder estruturar e implementar os processos de aprendizado; b) existência de um programa de T&D; c) abertura dos líderes para o aprendizado, sendo como maior percentual destes, considerando o autor, como observador participante, pela sua atuação como agente de mudanças recente na organização, percebe-se uma motivação por parte dos colaboradores em acreditar num programa de qualificação, elaborado pelo mesmo. Com percentuais relevantes de *discordância*, cito as questões 4e6, no que tange: a) existência de um sistema de informação em rede (Intranet); b) treinamentos dos colaboradores para assimilação da visão. Como

respostas ao questionário, foi informado e criticado o acesso do aprendizado por parte de alguns líderes da empresa, assim como pelo operacional dela.

Na competência **Compromisso**, destacam-se com percentuais relevantes de *concordância*, as questões 6e7, no que tange: a) liderança sentir-se orgulhosa em pertencer a organização; b) investimento em treinamento para qualificação dos colaboradores. Destaca-se também pelo maior percentual de concordância da pesquisa, a questão 6, referente à satisfação dos líderes em trabalhar na organização. Com percentuais relevantes de *discordância*, cito as questões 1e5, no que se refere: a) existência de uma declaração escrita dos valores e propósito da organização; b) vivência dos valores na organização.

Na competência **Co-criação**, destacam-se com percentuais relevantes de *concordância*, as questões 2e3, no que tange: a) metas consistentes para o aprendizado para se atingir a visão de futuro; b) preocupação dos líderes com o aprendizado. Apesar nesta competência não ter sido destacado com percentual relevante de discordância, caracterizado como a melhor competência, no sentido de ser vivenciada na organização, cito as questões 1e4, como respostas de *baixa discordância* no que tange: a) definição clara da visão; b) ser aprendiz, os colaboradores, na busca de um futuro em conjunto.

Na competência **Conexão**, destaca-se com percentual relevante de *concordância* apenas a questão 5, no que se refere: a) perfil da liderança para atuar na busca da cultura do aprendizado. Com percentuais relevantes de *discordância*, cito as questões 1e2, no que se refere: a) associação das tarefas de aprendizado diário com a visão corporativa; b) sistema de gerenciamento de transição da cultura do aprendizado.

Na competência **Comunicação**, não foi destacado nenhum percentual relevante de *concordância*, em contrapartida, destacam-se com percentuais de *discordância* as questões 1,3e4, no que tange: a) recebimento de feedback pelo seu aprendizado; b) abertura para um clima voltado para o aprendizado; c) existência de um sistema de disseminação, informação sobre o aprendizado com o intuito de manter atualizado.

Na competência **Celebração**, destaca-se com percentual relevante de *concordância* a questão 5, no que tange: a) reconhecimento em equipe pelo aprendizado na organização. Com percentuais relevantes de *discordância*, cito as questões 3e4, no que tange: a) existência de forma clara de indicadores de desempenho que mensure o aprendizado; b) existência de sistema que detecte e destaque os desempenhos em relação aos colaboradores.

Na competência **Cuidado**, destacam-se com percentuais relevantes de *concordância*, as questões 3e4, no que se refere: a) proteção das informações como forma de zelo e cuidado pelas partes interessadas; b) sistema de informação continuado sobre clientes e fornecedores. Apesar, que nesta competência não foi destacado nenhum percentual relevante de discordância, cito as questões 1e2 como respostas de *baixa discordância*, no que se refere: a) relacionamento de parceria como forma de aprendizado; b) comunicação dos *stakeholders*, ser natural e fluir sem problemas na organização.

Percebe-se, como vantagens da observação participante, a possibilidade de obter a informação no momento em que ocorre o fato. Devido a presença do autor como elemento fundamental e atuante do processo de mudança da cultura do aprendizado na organização. As entrevistas foram aplicadas nos dias 21 e 22 de agosto, período correspondente a entrada do autor na organização, como agente de mudanças e observador da pesquisa.

Conclusão

Respondendo aos objetivos formulados para este estudo sob a análise do cenário de aprendizagem organizacional numa organização, sob a perspectiva das competências essenciais a uma organização organicamente integrados, apresento de forma simplificada o

resultado geral dos formulários, identificando os percentuais de *concordância* e *discordância* das competências na organização pesquisada.

Quadro 4 – Resultado Geral dos Questionários

<i>Total de Formulários:</i>		23			
	Qtd Questões	Concordo	%	Discordo	%
Confiança	6	77	55,80%	61	44,20%
Compromisso	7	90	55,90%	71	44,10%
Co-criação	4	68	73,91%	24	26,09%
Conexão	5	59	51,30%	56	48,70%
Comunicação	5	46	40,00%	69	60,00%
Celebração	5	59	51,30%	56	48,70%
Cuidado	4	59	64,13%	33	35,87%
Total	36	458	55,31%	370	44,69%

Fonte: O autor

Com base no resultado apresentado, algumas hipóteses podem ser lançadas, na medida em que as competências essenciais interagem numa mudança de cultura do aprendizado, assim como elas se comportam numa organização de incipiente estrutura organizacional.

Considerando os objetivos deste estudo, bem como os principais resultados, as conclusões e implicações mais relevantes são apresentadas a seguir obedecendo a seqüência das competências apresentadas no referencial teórico, fazendo uma analogia com a atual situação da organização referente a cultura do aprendizado:

- A organização não dispõe de um sistema de informação (intranet), que possa disseminar as informações, no sentido de atualizar a todos o que se passa na empresa e também de fazer cumprir as tarefas diárias de aprendizado;
- Alguns líderes, assim como a área operacional da organização, não têm acesso a informação e ao aprendizado;
- A organização não tem definido de forma clara a Visão corporativa, não oferecendo um retrato claro e compreensivo do que será a vida na organização em um determinado futuro;
- Não existe ainda definido e escrito os valores e o propósito da organização, onde é “*imperativo que a organização tenha um propósito estabelecido e explicitado, razão de ser de sua existência, para garantir a manutenção de sua identidade e de seus valores no correr do tempo*” (PINEDO, 2002);
- A organização não dispõe de estrutura (orgânica) para o aprendizado, acarretando uma insatisfação por parte de alguns pesquisados;
- Os integrantes da organização comunicam-se de forma ineficiente, devido à falta de um sistema de feedback dos líderes;
- Os líderes da organização não entendem que tecnologia de informação é mais do que eletrônica, já que é a combinação de princípios científicos e de conhecimento aplicada a qualquer comportamento humano;
- Os integrantes da organização não são continuamente atualizados sobre os progressos, rumo a consecução da Visão;
- Não existe *scorecards* para os objetivos voltado para o aprendizado, assim como meios de mensuração de desempenho do aprendizado do colaborador;
- A organização de forma incipiente não reconhece a importância do relacionamento dos parceiros, fornecedores como forma de aprendizado.

Atendendo os objetivos do estudo evidenciado neste trabalho identificou como a competência mais vivenciada de forma orgânica e interativa, a **Co-criação** com 73,91% de respostas em *concordância*, por outro lado a competência menos vivenciada, devendo ser mais estudada e disseminada, a **Comunicação** com 60,00% de resposta em *discordância*. Foi observado também o nível baixo de escolaridade da liderança, mais de 90% sem o nível superior, ratificado ainda pela falta de interesse pelo aprendizado e auto-desenvolvimento, assim como , a pouca participação nos debates na aplicação dos questionários.

Doravante, entende-se que pelas limitações e restrições deste estudo, outras pesquisas se fazem necessárias para explorar e aumentar a variedade de interpretações sobre o tema, implementar as ações de melhorias das conclusões acima identificadas e utilizar da regeneração da organização para a continuidade na sua formação da cultura do aprendizado.

6. Referências Bibliográficas

- ARGYRIS, C.; SCHON, D.A. *Organizational Learning. A theory of Action Perspective*. Addison-Wesley, Reading, M.A., 2001.
- ARGYRIS, Chris. e SCHÖN, Donald. *Organizational learning II*. Reading, Mass: Addison-Wesley, 1996.
- BITENCOURT, Claudia C. *A gestão de competências gerenciais – a contribuição da Aprendizagem Organizacional*, 2001, Tese de Doutorado, UFRGS, Porto Alegre, RS.
- DIBELLA, Anthony J.; NEVIS, Edwin C. *Como as organizações aprendem: uma estratégia integrada voltada para construção de capacidade de aprendizagem*. São Paulo: Educator, 1999.
- GARVIN, David A. *Building a learning organization*. Boston: Harvard Business Review, July/August, 1993.
- GARVIN, David A. *Learning in action: a guide to putting the learning organization to work*. Harvard Business School Press: Boston, Massachusetts, 2000.
- GIL, Antônio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 3ª edição. São Paulo: Atlas, 1996.
- KIM, Daniel H. The Link Between Individual and Organizational Learning. *Sloan Management Review*. Boston 37-50, Fall 1993.
- LEVY, Alberto R. *Competitividade organizacional*. Ed. Makron, McGraw-Hill. S.P., 1992.
- MALHOTRA, Naresh K. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MANN, Peter H. *Métodos de investigação sociológica*. 3 ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1975.
- MORGAN, Gareth. *Imagens da Organização*. São Paulo: Atlas, 1996.
- PINEDO, Victor. *Tsunami: Construindo organizações capazes de prosperar em maremotos*. São Paulo. Editora Gente, 2002.
- RICHARDSON, R. (coord.). *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas, 1989.
- SCHEIN, Edgar H. *Organizational and managerial culture as a facilitator or inhibitor of organizational learning*. Boston: MIT Organizational Learning Working Paper 10.004 19 de May. 1994.
- SENGE, Peter M. *A quinta disciplina - arte, teoria e prática da organização de aprendizagem*. Tradução Regina Amarante. 15ª edição. Tradução Regina Amarante. São Paulo: Editora Best Seller, 1990.
- _____. *A dança das mudanças: os desafios de manter o crescimento e o sucesso em organizações que aprendem*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- SWIERINGA, Joop; WIERDSMA, André. *La organización que aprende*. Wilmington (USA): Addison-Wesley, 1995.
- ULRICH, Dave; VON GLINOW, Mary Ann e JICK, Todd. High Impact learning: building and diffusing learning capability. *Organizational Dynamics* , EUA, 1993.

WICK, Calhoun W; LÉON, Lu Stanton. *O desafio do aprendizado: como fazer sua empresa estar sempre à frente do mercado*. São Paulo: Nobel, 1997.