

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL  
FACULDADE DE EDUCAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO  
MESTRADO EM EDUCAÇÃO

LISANDRA ALVES NASCIMENTO

**APRENDIZAGENS ORGANIZACIONAL E AUTO-REGULADA:**  
Possibilidades para o Desenvolvimento de Pessoas em uma Empresa

Porto Alegre  
2008

**LISANDRA ALVES NASCIMENTO**

**APRENDIZAGENS ORGANIZACIONAL E AUTO-REGULADA:**  
Possibilidades para o Desenvolvimento de Pessoas em uma Empresa

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Educação da Faculdade de Educação da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Educação.

Orientadora: Dr<sup>a</sup>. Leda Lísia Franciosi Portal

Porto Alegre  
2008

LISANDRA ALVES NASCIMENTO

**APRENDIZAGENS ORGANIZACIONAL E AUTO-REGULADA:**  
Possibilidades Para o Desenvolvimento de Pessoas em uma Empresa

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Educação da Faculdade de Educação da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Educação.

Aprovada em \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_

BANCA EXAMINADORA:

---

Profa. Dr<sup>a</sup>. Leda Lísia Franciosi Portal - PUCRS

---

Profa. Dr<sup>a</sup>. Bettina Steren dos Santos - PUCRS

---

Profa. Dr<sup>a</sup>. Lourdes Maria Bragagnolo Frison - FAPA

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação ( CIP )**

N244a Nascimento, Lisandra Alves  
Aprendizagens organizacional e auto-regulada :  
possibilidades para o desenvolvimento de pessoas em  
uma empresa / Lisandra Alves . – Porto Alegre, 2008.  
174 f. : il.

Diss. (Mestrado em Educação) – Fac. de Educação,  
PUCRS.

Orientação: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Leda Lísia Franciosi Portal.

1. Educação. 2. Aprendizagem Organizacional. 3.  
Professores – Atuação Profissional. 4. Pedagogia. I.  
Portal, Leda Lísia Franciosi.

CDD 370.71

Ficha Catalográfica elaborada por  
Vanessa Pinent  
CRB 10/1297



Dedico este trabalho a todas as pessoas  
que, assim como eu, acreditam no aprender  
como sentido de vida.

## AGRADECIMENTOS

À minha família, pai Alamir, mãe Brandina e irmã Cristina, verdadeira estrutura para que esta construção pudesse ser edificada.

Ao meu companheiro Eduardo e nosso filho Davi, que a caminho se encontra e é a maior conquista de nossas vidas.

À minha orientadora e grande mestra, professora Leda Lísia, que me auxiliou em meio a crises mostrando possibilidades e nunca deixando de acreditar em minhas potencialidades.

Aos mestres, professores, colegas e amigos que passaram pela minha caminhada e deixaram um pouco de si em mim e me carregaram consigo.

Às dificuldades e felicidades do caminho, pois foram através delas que pude me refazer e, ao refazer-me, tornar minha aprendizagem mais viva.

Àqueles que mesmo a distância torceram por esta conquista e àqueles que próximos ajudaram para sua concretização.

Agradeço a todos que me fizeram crer que era possível.

### **Das Utopias**

Se as coisas são inatingíveis  
Ora... não é motivo para não querê-las  
Que tristes caminhos  
Se não fora a presença distante das estrelas.  
(Mario Quintana, *In Espelho Mágico*)



“Alice estava começando a se cansar de ficar sentada ao lado da irmã à beira do lago, sem ter nada para fazer: uma ou duas vezes ela tinha espiado no livro que a irmã estava lendo, mas o livro não tinha desenhos, nem diálogos. “E de que serve um livro”, pensou Alice, “sem desenhos ou diálogos?”

Assim ela ficou pensando consigo mesma (da melhor maneira possível, pois o dia quente a fazia se sentir muito sonolenta e estúpida) se o prazer de fazer uma corrente de margaridas valeria o esforço de se levantar e colher as margaridas, quando de repente um Coelho Branco de olhos cor-de-rosa passou correndo perto dela.”

(Lewis Carrol *In* Alice no País das Maravilhas)

## RESUMO

A sociedade, após a Revolução Industrial, tem apresentado valores relacionados à acumulação, à produção em série, rompendo o fazer e o pensar no trabalho, culminando no esquecimento de aspectos humanos como a criatividade, a reflexão, a curiosidade, o afeto e a espiritualidade. Atualmente, a atividade profissional necessita mais de flexibilidade e autonomia, de iniciativa e responsabilidade, pois as situações excedem os procedimentos adotados pelas organizações. Pensar em organizações que incentivem o desenvolvimento de seus funcionários, estimulem padrões novos e abrangentes de pensamento, instiguem o aprendizado coletivo e a prática do aprender a aprender em conjunto, é pensar em empresas que aprendem. Compreendendo a necessidade de pesquisar empresas que desenvolvam ações reconhecidamente positivas, este estudo, constituído por meio de uma abordagem qualitativa pautada sobre o paradigma complexo, contempla a educação não-formal em uma das “150 Melhores Empresas para Você Trabalhar no Brasil - 2006” - estudo da “Revista Você S/A” -, conceituando e analisando as práticas de aprendizagem organizacional existentes na empresa e suas possíveis relações com a aprendizagem auto-regulada na percepção de funcionários, gestores e pedagogo; caracterizando as contribuições destas práticas de aprendizagem para o desenvolvimento de pessoas; e apreciando as possibilidades de atuação do pedagogo como possível potencializador das aprendizagens realizadas na empresa. O presente estudo apresenta como referências principais o trabalho de Peter Senge acerca da Aprendizagem Organizacional, e de Veiga Simão sobre a Aprendizagem Auto-Regulada, contando, também, com a contribuição de diversos autores nos campos da aprendizagem e da educação. Justifica-se, assim, a relevância desse estudo pela obtenção de resultados que demonstram a aproximação das teorias da aprendizagem organizacional e da aprendizagem auto-regulada no sentido particular do desenvolvimento humano, em que a aprendizagem individual não se encerra em si mesma, mas faz parte de uma percepção integral do ser humano que ao ser externalizada edifica a aprendizagem em nível organizacional. Além disso, o estudo constata potencialidades de atuação do pedagogo no espaço organizacional, bem como aponta a necessidade de uma renovação na percepção e na formação deste profissional.

**Palavras-chave:** Aprendizagem Organizacional. Aprendizagem Auto-Regulada. Gestão de Pessoas. Atuação do Pedagogo em Empresas.

## ABSTRACT

The society, after the industrial revolution, has been showing values focus in accumulating and massive industrials series actions, broking with the 'think and do' on the companies. Making things like the human nature of creating, be curious, to reflect and to love be completely forgotten. On the present days the professional activities need to be more flexible and have more autonomy with responsibilities and pro activity due to the situations faced on the day by day exceeds the rules and process of the organizations. Thinking in the companies that stimulate the workers to develop your knowledge and end with the collectively learn to look for the learning in grove is to think in organizations that learn. Checking the necessity of searching companies that do develop positive actions, this study, made throw the broach of the complex paradigm is about a non conventional is one of "The Best 150 Companies to Work in Brazil", study of the magazine 'Você S/A', analyzing the organizations practices on their possible relation with learning based on the understanding of the workers, the managing and the pedagogue checking the contribution of these activities for the people development and also the possibility of have the pedagogue to multiply those. This study shows as the main references the work of Peter Senge about the Organizational Learning and Veiga Simão about Self-Regulated Learning also count with the contribution of some author that wrote about learning and education. On this way the importance of this study is justified for the results that show the approach of the theory of the organizational learning and the self-regulated learning on the human develop where the individual learning does not finish in itself but is part of a perception of the human as a whole that when it is showed to the society builds the real learning on the organizations. Besides this study ascertains the potential of the pedagogue work into the companies and also indicates the necessity of a renovation about the concept and building of this professional.

**Key-Words:** Organizational Learning. Self-Regulated Learning. People Management. Pedagogue Work into the Companies.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração 1 – Tempos Modernos de Charles Chaplin.....	15
Ilustração 2 – Relação da Aprendizagem Organizacional com o Ambiente. ....	36
Ilustração 3 – Limite Circular I.....	46
Ilustração 4 – Mãos que desenham .....	55
Ilustração 5 – Aprendizagem Auto-Regulada e Domínio Pessoal - Complementaridade .....	77
Ilustração 6 – Iceberg de modelos mentais.....	98
Ilustração 7 – Iceberg de pressupostos frente a ordens transversais.. ....	104
Ilustração 8 – Argumentação desprovida de reflexão.. ....	108
Ilustração 9 – Visão compartilhada e organograma institucional.....	112
Ilustração 10 – Dimensões e Princípios para a Qualidade Total.....	115
Ilustração 11 – Relação entre visão compartilhada e visão sistêmica: morte prematura de visões .....	116
Ilustração 12 – Múltiplos Movimentos. ....	144

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Total de pessoas entrevistadas na pesquisa.....	51
Quadro 2 – A Alegoria da Caverna, de Platão .....	102
Quadro 3 – Conselho de uma Lagarta .....	105
Quadro 4 – Diretrizes para o Equilíbrio entre Indagação e Argumentação. ....	108
Quadro 5 – Possíveis Atitudes em Relação a Uma Visão.....	113

## SUMÁRIO

<b>1 RESGATE TEÓRICO E APROXIMAÇÕES</b>	<b>14</b>
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO	16
1.2 EDUCAÇÃO: CONHECIMENTO NO SÉCULO XXI	23
1.2.1 A Incompletude do Conhecimento	24
1.2.2 Contextualização, Criatividade e Criticidade em Educação	25
1.2.3 A Educação em Espaços Não-Formais	26
1.3 PEDAGOGIA: TRAJETÓRIA E CONTRADIÇÕES	28
1.3.1 Pedagogia no Brasil: História dos Pareceres de 1939 a 1969	28
1.3.2 A Constante Busca de Identidade do Curso de Pedagogia	29
1.3.3 Novas Diretrizes Curriculares Nacionais para o Curso de Pedagogia	31
1.4 ORGANIZAÇÕES QUE APRENDEM: O QUE SÃO?	33
1.5 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL	36
1.5.1 Historicidade da Aprendizagem Organizacional	37
1.5.2 Aprendizagem Organizacional: Abordagem Individual	38
1.5.3 Aprendizagem Organizacional: Abordagem para o Coletivo	40
1.5.5 Aprendizagem Auto-Regulada e sua Relação com a Aprendizagem Organizacional	43
<b>2 PREPARAÇÃO PARA A IMERSÃO NA REALIDADE</b>	<b>46</b>
2.1 METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO	47
2.1.1 Empresa Participante da Pesquisa	48
2.1.3 Público-Alvo da Pesquisa	50
2.1.4 Instrumento de Coleta de Dados	52
<b>3 O DESVELAMENTO DE UMA EXPERIÊNCIA</b>	<b>55</b>
3.1 (RE)CONHECIMENTO DA EMPRESA	56
3.1.1 A Empresa	56
3.1.2 Trajetórias	59
3.1.3 O Projeto na e da Empresa	62

3.2 APRENDIZAGENS E SUAS IMPLICAÇÕES	66
<b>3.2.1 Visão sobre Aprendizagem e Educação</b>	66
<b>3.2.2 Papel do Erro</b>	68
<b>3.2.3 Atividades de Aprendizagem</b>	70
3.3 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E APROXIMAÇÕES COM A APRENDIZAGEM AUTO-REGULADA	75
<b>3.3.1 Domínio Pessoal e Auto-Regulação da Aprendizagem</b>	78
3.3.1.1 Variável Cognitiva/Metacognitiva	80
3.3.1.2 Variável Motivacional	82
3.3.1.3 Variável Contextual	86
3.3.1.4 Variável Espiritual	94
<b>3.3.2. Modelos Mentais</b>	98
<b>3.3.3. Visão Compartilhada</b>	109
<b>3.3.4. Aprendizagem em Equipe</b>	117
<b>3.3.5. Pensamento Sistêmico</b>	121
3.4 CONSIDERAÇÕES SOBRE AS OPORTUNIDADES, POTENCIALIDADES E ASPECTOS A MELHORAR DA EMPRESA	124
<b>3.4.1. Retomando Papéis – Recursos Humanos</b>	130
<b>3.4.2. Pedagogo: Sim ou não?</b>	135
<b>4 ABERTURA PARA NOVOS MOVIMENTOS</b>	<b>144</b>
4.1 APRENDIZAGEM E IMPLICAÇÕES DA PESQUISA	145
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>153</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>159</b>

## 1 RESGATE TEÓRICO E APROXIMAÇÕES

Este primeiro capítulo contextualiza as relações que foram tecidas para a realização da pesquisa, bem como, traça linhas gerais sobre educação e as aprendizagens organizacional e auto-regulada na sociedade atual.



**Ilustração 1 – Tempos Modernos de Charles Chaplin. Fonte: Modern Times, EUA, 1936.**

## 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

A sociedade atual vem demonstrando, através do paradigma industrial, valores relacionados à produção, à acumulação, ao progresso por meio do capital. A produção em série, desde “Tempos Modernos”, tem condicionado o homem a perceber-se apenas como uma ferramenta na busca desenfreada pela lucratividade, rompendo o fazer e o pensar no trabalho; nesta perspectiva, muitos sentidos desse homem têm sido relegados ao esquecimento: seu poder criativo, reflexivo, crítico, curioso, afetivo e espiritual.

As guerras travadas consciente e/ou inconscientemente entre homens têm demonstrado a necessidade urgente de mudanças pontuais em todas as esferas sociais, dentre elas a educação. O aumento do desemprego, da exclusão social e o *continuum* das desigualdades no mundo são fatores que solicitam à sociedade consciência frente aos perigos que ameaçam o ambiente natural, considerando insustentável o crescimento econômico a qualquer custo (DELORS, 2006).

A economia desenvolveu-se consideravelmente nas últimas décadas, os estilos de vida e consumo foram bastante alterados e a necessidade de transformação, visando ao bem-estar da humanidade pela modernização da economia, é solicitação quase universal, pois não se pode perceber somente a ordem econômica, mas também a ética, a cultural e a ecológica. Nesta realidade, de acordo com Delors (2006), a noção de sustentabilidade potencializa a viabilidade de um processo de desenvolvimento em longo prazo, pautado no respeito à natureza e à vida.

A partir da realidade assumida pela sociedade do conhecimento, as instituições empresariais, precursoras de muitos movimentos na área da educação, percebem a realidade que as circunda e, como conseqüência, a necessária abertura para a aprendizagem contínua, promovendo a visão da empresa como uma entidade viva, dotada de possibilidades de mudança e de inovação, através de processos de aprendizagem organizacional. Entretanto, apenas demonstrar interesse pelo aprender não é suficiente, é preciso dotá-lo de sentido, acreditar em suas potencialidades e investir tempo, recursos e esforços em sua obtenção. Portanto, a busca pela educação integral, dotada de consciência crítica e reflexiva, capaz de perceber no mundo um espaço para o desenvolvimento contextualizado se contrapõe à visão capitalista do

conhecimento; sendo este, produto ofertado por diversos meios e sua posse entendida como poder.

Deste modo, a visão mecanicista e as tensões existentes no mundo são ponderadas e mostra-se iminente a necessidade de ultrapassá-las. “A educação deve encarar de frente este problema”, (DELORS, 2006, p.16), tendo como missão desenvolver em todos os sujeitos seus talentos e potencialidades, cabendo a cada um se responsabilizar pela realização de seu projeto pessoal com o intuito de construir um mundo mais harmônico.

Hoje, a educação não pode mais ser percebida como um ato isolado, como transmissão automática de conhecimentos estanques e fragmentados. A compartimentalização de conhecimentos não condiz com as necessidades assinaladas socialmente; há brevidade em se pensar uma educação que contemple a diversidade, o conhecimento relacionado ao espaço e ao tempo e à aprendizagem significativa. “As dificuldades são assumidas sempre com mais energia quando se entende o sentido da tarefa realizada e quando se vêem com clareza os objetivos já atingidos e aqueles ainda por atingir” (ESTEVE, 2004, p. 18).

Nesta realidade, precisa-se pensar a educação de forma integrada e por toda a vida; carecem mediadores para “despertar a curiosidade, desenvolver a autonomia, estimular o rigor intelectual e criar condições necessárias para o sucesso da educação formal e da educação permanente” (DELORS, 2006, p.152), pois o aumento das necessidades educativas, da longevidade, de novos postos de trabalho, da globalização, de novas formas de se conceber o conhecimento - cada vez mais transitório -, exigem da educação deixar de centrar-se na escola e perceber-se como co-responsabilidade de empresas, hospitais, ONGs e demais espaços não-formais e informais de educação, visto que aprendemos de maneiras variadas: através do contato com a educação formal, não-formal e informal (NASCIMENTO, 2006). O ato de aprender é constante e relacionado estritamente aos sentidos que o ser humano atribui a cada nova aprendizagem.

A aprendizagem, em muitas circunstâncias, tem sido restrita apenas ao seu caráter formal, não sendo problematizado o aprender a partir de contextos plurais, mais abertos, o que resulta na restrição do ato de aprender a este domínio. Em decorrência disso, formas diversas de aprendizagem, em ambientes alternativos, tendem a ser subestimadas e a intencionalidade da educação continua a recair sobre uma prática sem conexão com um dos espaços de ação dos estudantes: o campo do trabalho.

A formação ministrada aos professores tem tendência a ser uma formação à parte que os isola das outras profissões: esta situação deve ser corrigida. Os professores deveriam também ter a possibilidade de exercer outras profissões, fora do contexto escolar, a fim de se familiarizarem com outros aspectos do mundo do trabalho, como a vida das empresas que, muitas vezes, conhecem mal. (DELORS, 2006, p. 163)

A educação não-formal, até a década de 80, não possuía um lugar de grande destaque no cenário brasileiro. Entretanto, a partir das demandas de escolarização expostas pelos órgãos internacionais e da procura por novas habilidades com vias de garantia da “empregabilidade” no setor produtivo, esta passa a afirmar-se como uma possibilidade para uma população cada vez maior. A educação não-formal permeará o desenvolvimento deste estudo e será contemplada na visão das organizações, com foco nas aprendizagens organizacional e auto-regulada, estando relacionada à conjuntura e às proposições da organização estudada e de seus membros. O conceito de educação não-formal é elucidado no subcapítulo intitulado O Aprender em Espaços Não-Formais.

Outro ponto relevante na atual sociedade é a problemática tecnológica. No cenário vigente, caracterizado pelo pós-modernismo<sup>1</sup>, as distâncias têm sido encurtadas pelas diferentes tecnologias, protagonistas da hibridação de conceitos, técnicas e culturas. O ser multicultural e a miscigenação étnica tem tornado a coletividade cada vez mais heterogênea, demonstrando às instituições a importância de abordar a diversidade. Desse modo, percebe-se que por um lado a tecnologia possibilita um enorme avanço científico e práticas de disseminação de conhecimento e comunicação variadas, além da aproximação de culturas; por outro, o mesmo recurso que aproxima as pessoas através das tecnologias de informação e comunicação (TICs), também é novo fator de exclusão e de perda do sentimento de pertença a uma cultura única. Neste cenário, é relevante perceber as tensões a serem superadas entre o global e o local, entre o universal e o singular, entre tradição e modernidade, entre as soluções a curto e a longo prazo, entre a competição e a igualdade de oportunidades, entre o extraordinário desenvolvimento dos conhecimentos e as capacidades de assimilação pelo homem, e entre o espiritual e o material (DELORS, 2006).

Quanto à tensão entre o global e o local, sugere-se a inclusão no contexto educacional da diversidade de leituras existentes em nossa sociedade, em que há de

---

<sup>1</sup> Hibridação de diversas formas de expressão existentes na sociedade. Um exemplo típico: o Palimpsesto.

se criar espaços pedagógicos para o multiculturalismo, através da invenção de imagens desestabilizadoras do tipo de relacionamento hoje existente entre culturas. Para tanto, poderia ser utilizada a hermenêutica diatópica, em que todas as culturas são incompletas e elevam-se com os conhecimentos umas das outras, não buscando uma superação indistinta, mas sua complementação (SANTOS, 1996; DELORS, 2006).

A aprendizagem perpassa entre generalizações e fragmentações. Esteve (2004), em sua obra “A Terceira Revolução Educacional”, assinala a necessidade de análise dos problemas da educação não de uma forma estática e/ou partilhada, mas através da compreensão da realidade em múltiplos contextos, sendo estes: macro, político, administrativo e prático. A educação, percebida frente à complexidade de cenários, deve visar ao equilíbrio entre dicotomias, à inclusão de diferentes percepções e ao desafio de construir todo o tipo de conexões.

Atualmente, a atividade profissional necessita mais de flexibilidade e autonomia, de iniciativa e responsabilidade, pois as situações excedem os procedimentos adotados pelas organizações, que devem auxiliar o desenvolvimento de seus funcionários, promovendo oportunidades para a aprendizagem contínua. As organizações em que o aprendizado é incentivado, padrões novos e abrangentes de pensamento são estimulados, o aprendizado coletivo e a prática do aprender a aprender em conjunto estão presentes, são denominadas “organizações que aprendem” (SENGE, 1998). E, uma de suas premissas, a aprendizagem organizacional, será caracterizada neste estudo como:

Um processo contínuo de apropriação e geração de novos conhecimentos nos níveis individual, grupal e organizacional, envolvendo todas as formas de aprendizagem – formais e informais – no contexto organizacional, alicerçado em uma dinâmica de reflexão e ação sobre as situações-problema e voltado para o desenvolvimento de competências gerenciais (ANTONELLO, 2005, p.27).

O conceito e a historicidade da Aprendizagem Organizacional estão explorados no capítulo igualmente denominado Aprendizagem Organizacional.

A aprendizagem auto-regulada e sua possível relação com a aprendizagem organizacional também são aspectos presentes neste estudo. Para tanto, compreendendo-se a aprendizagem auto-regulada, sublinhada por Veiga Simão (2002, p.63), se faz referência “à capacidade de aprender por si mesmo, à autonomia, à maturidade mental (equivalente ao desenvolvimento metacognitivo ou inteligente) que se deve atingir com o ensino de estratégias”. De igual maneira, este conceito estará

explicitado no subcapítulo Aprendizagem Auto-Regulada e sua Relação com a Aprendizagem Organizacional, bem como no transcorrer deste estudo.

Abordando-se a aprendizagem organizacional, mais especificamente não-formal em empresas, buscando obter resultados que contextualizem práticas reconhecidamente positivas, este estudo se orientou na análise realizada pela “Revista Você S/A” sobre “As Melhores Empresas para Você Trabalhar no Brasil - 2006”, para selecionar a empresa que foi convidada a participar da pesquisa. O método de escolha, bem como indicadores e demais informações, estão dispostos no capítulo Metodologia de Investigação.

A preocupação atual com a educação e a busca pela aprendizagem contínua, em que as organizações têm estado atentas para a prática das aprendizagens organizacional e auto-regulada, apresenta, em alguma delas, o envolvimento e o papel desempenhado pelo pedagogo, profissional da educação voltado ao processo de ensino e ao processo de aprendizagem, caracterizado por Libâneo (2002, p. 68) como sendo “o profissional que atua em várias instâncias da prática educativa, direta ou indiretamente ligadas à organização e aos processos de transmissão e assimilação de saberes e modos de ação, tendo em vista objetivos de formação humana previamente definidos em sua contextualização histórica”.

Diferentemente da origem grega da palavra pedagogia - paidós (criança) e agogé (condução) - e do momento histórico da criação do termo pedagogo, em que este era o escravo que conduzia as crianças ao seu local de estudos, atualmente o profissional formado em pedagogia atua em distintos espaços relativos à educação - escolas, hospitais, empresas, ONGs - e desempenha diferentes funções - orientador educacional, supervisor, professor nos anos iniciais e na educação infantil, técnico em educação, analista em recursos humanos, coordenador de salas de recursos e multimeios.

Neste sentido, diante de tantas possibilidades de atuação disponíveis ao pedagogo, abriga-se a falta de identidade deste profissional no contexto brasileiro. Recentemente, aprovadas pelo Conselho Nacional de Educação através da Resolução CNE/CP nº.3, de 15 de maio de 2006, as novas diretrizes curriculares nacionais para o curso de Pedagogia, após mais de três décadas de embate, trazem muitos questionamentos sobre a real formação do pedagogo, entrando em extinção as chamadas habilitações e constituindo o curso de Pedagogia um espaço de formação de um profissional único: o licenciado em Pedagogia, este que terá como base

formativa a docência, a organização e a gestão de espaços escolares e não-escolares e a produção e difusão de conhecimentos no campo da educação.

Mediante essa resolução, observa-se uma tentativa de formação única com vistas ao desenvolvimento de pedagogos com base docente, preferencialmente nos anos iniciais do ensino fundamental e na educação infantil. No entanto, quando é enfatizada a formação de profissionais em Pedagogia para a docência nos anos iniciais do ensino fundamental e na educação infantil não se estarão esquecendo da necessidade de atuação deste profissional em outros espaços? Não se estará contemplando a educação apenas em seu caráter formal?

Percebendo a educação em uma esfera mais ampla, pergunta-se: se o pedagogo vier a ser formado em uma realidade única, potencializando-se práticas em instituições formais, preferencialmente a licenciatura nos anos iniciais e na educação infantil, os outros espaços de atuação deste profissional, como a supervisão, a gestão e a orientação em espaços formais e não-formais, a educação a distância, as práticas nas áreas de recursos humanos, como serão abordados? A formação generalista não estará abarcando a iminência da superficialidade? Quais profissionais estarão sendo formados para a atuação em espaços educacionais diversos dos escolares? Com quais saberes relativos à educação?

O curso de Pedagogia no Brasil tem estado à mercê de muitos debates, principalmente neste momento de ruptura frente às Novas Diretrizes que regulamentam o curso. Entretanto, este estudo não pretende afirmar a necessidade de atuação do pedagogo em espaços não-formais de educação, pois entende que esta consideração já está posta: aspira enfatizar as possíveis potencialidades do trabalho deste profissional frente à aprendizagem organizacional desenvolvida na empresa analisada.

Desta maneira, este estudo trata das aprendizagens organizacional e auto-regulada, buscando apontar contribuições da educação em espaços não-formais de aprendizagem. Teve como prerrogativa a visão de funcionários, gestores e do pedagogo sobre as possibilidades das aprendizagens dispostas na organização e a atuação do pedagogo como possível potencializador das mesmas. Para tanto, a seguinte questão foi apontada para direcionar este estudo:

**Como é percebido na empresa o papel da educação não-formal, mediada pelas aprendizagens organizacional e auto-regulada, no desenvolvimento das pessoas em seus espaços de atuação?**

Para tanto, como objetivos centrais deste estudo são elencados:

- Conceituar e analisar as práticas de aprendizagem organizacional existentes na empresa e possíveis relações (pontos de aproximação e afastamento) com a aprendizagem auto-regulada, na percepção de funcionários, gestores e pedagogo.
- Caracterizar como as contribuições das práticas de aprendizagem organizacional e aprendizagem auto-regulada auxiliam no desenvolvimento das pessoas em seus espaços de atuação.
- Analisar quais as possibilidades de atuação do pedagogo, como possível potencializador, das aprendizagens organizacional e auto-regulada desenvolvidas na empresa.
- Realizar um levantamento teórico sobre as aprendizagens organizacional e auto-regulada, bem como a respeito do conceito de educação não-formal.

Justifica-se, assim, a relevância desse estudo pelo já exposto e pela preocupação atual com a educação, mais especificamente não-formal, e seus processos de aprendizagem e nela o possível envolvimento e enriquecimento do papel do pedagogo em sua proposta de aprendizagem.

## 1.2 EDUCAÇÃO: CONHECIMENTO NO SÉCULO XXI

Paulo Freire já inferia que “formar é muito mais do que puramente treinar o educando no desempenho de destrezas” (1996, p.15). É preciso estar atento para que a educação não se caracterize pelo treinamento bancário, pelo repasse de informações desconexas e sem significado para os sujeitos. A compreensão e a construção do ser social devem ser uma constante no fundamento da educação, visto seu objetivo estar alicerçado na contextualização e na construção de sentidos.

A educação é parte da vida de todo ser humano e, como tal, foi aos poucos sendo formalizada e constituindo uma maneira de seleção natural de ordem cognitivista. A educação, como forma institucionalizada ou não, é uma realidade própria da humanidade e uma maneira de pensarmos nossa estada no mundo. Para além das fórmulas prontas, "resolver problemas, em sentido mais pedagógico, é saber problematizar, mais do que se desvencilhar dos problemas" (DEMO, 2000, p.28). Assim, percebe-se que a educação é para um grande contingente de pessoas vista como um espaço, geralmente físico, em que são transmitidos ‘conhecimentos prontos’, verdades absolutas que, através do cânone da cientificidade são incontestáveis. Realmente, em muitos espaços a educação tem estado condicionada a este contorno, muito diverso da proposta por este estudo, em que a questão do sentido em educação é necessidade vital para o sucesso do processo educacional.

A respeito da função a ser desempenhada pela educação, Zabala (1998, p. 28) pondera o papel atribuído ao ensino das capacidades cognitivas tidas como mais relevantes e questiona: “na atualidade, devemos considerar que a escola também deve se ocupar das demais capacidades, ou esta tarefa corresponde exclusivamente à família ou a outras instâncias?”.

Em resposta a este questionamento, Delors (2006) apresenta a relação de complementaridade com os quatro pilares essenciais para a educação do século XXI: aprender a conhecer (partindo de uma ampla cultura geral para o conhecimento específico de poucas matérias), aprender a fazer (versando sobre a qualificação profissional, implícita nesta o desenvolvimento de competências como trabalho em equipe, inovação, senso crítico, criatividade; ponderando a possibilidade de alternância entre educação e trabalho), aprender a viver juntos (compreendendo a si mesmo e, em consequência o outro, e as interdependências existentes entre culturas), e aprender a

ser (trabalhando todas as capacidades dos indivíduos a fim de melhor desenvolver sua personalidade: autonomia, discernimento, responsabilidade).

### **1.2.1 A Incompletude do Conhecimento**

Afortunadamente, as percepções sobre educação, mesmo que paulatinamente, têm sofrido modificações quanto à aceitação de verdades inquestionáveis, além da aceitação da tônica de que o diferente nem sempre é divergente.

Vivemos em um mundo de rápidas transformações, em que as informações são abundantes e o conhecimento não pode mais ser tratado como uma verdade preestabelecida e incondicional. O mestre "deve salientar que quanto mais descobrimos, mais compreendemos quão incompleto é o conhecimento" (KNELLER, 1988, p. 98). Neste sentido, Wallner (2002) posiciona-se favoravelmente frente à inexistência do conhecimento absoluto, da questão da ética constitutiva da ciência e da imprescindível reflexão constante por parte dos pesquisadores. Também afirma não ser coerente priorizar a práxis social em detrimento da científica, ou vice-versa, e percebe o trânsito entre fronteiras como uma necessidade. De igual maneira, Tom Peters assegura: "se você não está confuso, não está pensando claramente" (apud CLAXTON, 2005, p.223).

A analogia do conhecimento como um diamante extraído, lapidado e exibido em sua plenitude, desfavorece a compreensão do conhecimento humano como uma criação provisória, que, se humana, é dotada de incoerências e cercada pela incompletude, aberta a uma postura ativa por parte dos aprendizes (CLAXTON, 2005).

A reforma do pensamento enfatizada por Morin (2000, 2006) só se dará através do ato de repensar a reforma, em um círculo recursivo. A falta de consistência de princípios na "ciência tradicional" como a separação e a redução são citadas por Morin (2000) e Follari (2002), seus olhares estão voltados para além da impossibilidade da ciência tradicional frente aos fenômenos, e, em seus escritos, prevalece a máxima de Pascal: "o conhecimento das partes depende do conhecimento do todo, como o conhecimento do todo depende do conhecimento das partes" (Apud MORIN, 2000, p. 88).

### 1.2.2 Contextualização, Criatividade e Criticidade em Educação

O conflito possível frente à aplicação de conhecimentos no sistema educacional vigente e as conhecidas conseqüências (alienação, dicotomia entre teoria e prática, entre outros) é vislumbrado por Santos (1996), através das seguintes características constantes da aplicação técnica da ciência: a realidade é aplicada por quem não está no contexto existencial, separam-se fins e meios, o universal e o particular não são mediados, a definição de realidade é concedida pelo grupo dominante sem qualquer tipo de argumentação, reforçam-se os desequilíbrios sociais, são desprezados os conhecimentos locais, o pensamento é unidimensional, os custos das aplicações são sempre inferiores aos benefícios, ficando, muitas vezes, subjugados a avaliações quantitativas.

Em educação, há a necessidade de se atentar para a realidade observada e vivida pelo educando, a fim de não se cair em uma prática vã e desprovida de sentido. A educação deverá estar sempre em busca de significado e alicerçada no contexto social, preparando o educando para ser o protagonista de sua caminhada. A reflexão crítica é outra ação inerente aos profissionais da educação, pois o ato de refletir a prática passada nos subsidia na realização de prática posterior. Assim “ensinar não é transferir conhecimento, mas criar as possibilidades para a sua produção ou a sua construção” (FREIRE, 1996, p.25). E dentre estas possibilidades, encontram-se a criatividade, o senso crítico e a busca por autonomia do educando, pois a ação do educador com enfoque criativo tenderá a buscar no educando a originalidade, a criação, a curiosidade, para além do medo do erro, da precisão, o que se traduz na aprendizagem auto-regulada defendida por Veiga Simão (2001, 2002).

A questão da criatividade, igualmente, deveria ser observada pela educação, sendo esta formal ou não-formal, pois na atual sociedade, repleta de novos meios de informação e comunicação e de conhecimentos vários, vê-se a real importância de desenvolver a criatividade como processo contínuo, não como ato isolado. "Mais importante é reconhecer que, se uma pessoa deve utilizar plenamente seus talentos, deve também pensar criativamente numa gama de situações e numa diversidade de assuntos" (KNELLER, 1988, p. 95). Um dos inimigos potenciais da aprendizagem significativa é a ortodoxia. (DEMO, 2000)

Para despertar a criatividade é preciso desafiar os educandos e, para que os educandos utilizem-se de idéias provocadoras, faz-se necessária a valorização de suas idéias e percepções. "Como a criatividade reclama receptividade a idéias novas, o estudante precisa aprender a considerar, e muitas vezes procurar idéias que desafiem suas convicções atuais". (KNELLER, 1988, p. 102). Possuir sensibilidade aos problemas, curiosidade, iniciativa em situações diversas são atitudes que devem ser incentivadas e é indispensável introduzir a criatividade na educação: ensinando criatividade como algo novo ou mobilizando o potencial criativo em todos os assuntos trabalhados.

A prática educativa, a ética, a responsabilidade, a liberdade de errar, o pensar certo, a criticidade e a consciência de nosso condicionamento (não determinismo) são inseparáveis da educação (FREIRE, 1996).

### **1.2.3 A Educação em Espaços Não-Formais**

A educação, em sua origem, proclama a institucionalização dos processos de ensino e de aprendizagem através da instauração dos ambientes escolares. Entretanto, novos movimentos promovem debates sobre ordens educativas distintas: as realidades não-formal e informal.

Logo na década de 80, a educação não-formal recebe uma conceituação simplista que dizia ser esta uma maneira de disponibilização da educação formal desenvolvida em espaços externos às unidades de ensino. Este conceito passa a ser questionado e, nos anos 90, recebe destaque frente às mudanças de ordem econômica, social e do próprio mercado de trabalho. Também é nesta época que se inicia o pensamento sobre uma nova cultura organizacional que demande a aprendizagem de habilidades exteriores às escolares. Assim, os processos de aprendizagem organizacional começam a ganhar importância, bem como os valores culturais que mobilizam as ações dos sujeitos. (GOHN, 2005).

Hoje, as mudanças sociais estão pautadas de forma efêmera nas relações. "Vivemos um tempo de transformações cada vez mais radicais nos centros urbanos mais dinâmicos. Aos 70 anos nos surpreendemos vestindo-nos como não o fazíamos aos 40." (FREIRE, 2000, p. 29-30).

Educação não-formal, em seu sentido mais abrangente, é designada por Gohn (2005) de acordo com seis campos correspondentes às suas áreas de abrangência:

- aprendizagem da política dos direitos dos cidadãos.
- aprendizagem de habilidades e desenvolvimento de potencialidades voltadas ao mundo do trabalho.
- aprendizagem e exercício de práticas organizadas em prol de objetivos coletivos.
- aprendizagem de conteúdos da educação formal em espaços alternativos.
- aprendizagem desenvolvida por meios eletrônicos, na e pela mídia.
- aprendizagem para a vida.

A aprendizagem informal, diferentemente da não-formal - que pressupõe organização, métodos e objetivos - dá-se de maneira natural, de acordo com o espaço em que o sujeito está inserido. É um processo que possui uma grande sobrecarga ideológica. Como exemplo pode-se citar a educação familiar.

Neste sentido, a educação deixa de centrar-se apenas na escola, explorando com mais entusiasmo espaços alternativos, dentre estes, as empresas. Para Drucker (1989, p.45): “a educação não pode mais restringir-se às escolas. Toda instituição empregadora tem que proporcionar educação a seus membros”.

Através do desenvolvimento da cultura da aprendizagem organizacional, o aumento da multimídia impulsiona o uso de tecnologias como a EAD, e as empresas, visando à disponibilização do conhecimento, investem em programas que se encontram desconexos com a realidade vivida. É necessária uma avaliação pontual relativa às políticas de desenvolvimento de pessoas apresentada pela empresa. Em relação à EAD Paloff e Pratt (2002, p. 71) nos remetem a uma reflexão:

... a EAD é mais do que um software que permite a instituição oferecer um curso on-line. Em qualquer situação acadêmica, organizacional ou corporativa, é importante lembrar que são as pessoas que utilizam as máquinas, as quais fazem o curso prosseguir. O elemento humano, portanto, tem o seu papel na sala de aula eletrônica.

Apenas pensar que o investimento em tecnologia abarcará os resultados de desenvolvimento de pessoas almejados é, no mínimo, ilusão. Pensar em desenvolvimento contempla pensar em mudanças na compreensão de vários processos, inclusive, na percepção da educação para além dos portões das escolas.

### 1.3 PEDAGOGIA: TRAJETÓRIA E CONTRADIÇÕES

Inicialmente, a palavra pedagogia, de origem grega, denominava o escravo que conduzia as crianças à escola (*paidós* (criança) e *agogé* (condução)), esta função era de um status social baixo, geralmente praticada por pessoas que não podiam realizar o trabalho doméstico.

Entretanto, dado o muito tempo passado ao lado da criança que ‘acompanhava’, o pedagogo acabou por ser tomado como o responsável pela educação moral da mesma e, através deste resgate histórico, o senso comum tem atribuído ao profissional formado em Pedagogia a visão de um ‘educador de crianças’. A intenção deste estudo é justamente a de fazer perceber a Pedagogia de maneira a ultrapassar esta visão.

#### 1.3.1 Pedagogia no Brasil: História dos Pareceres de 1939 a 1969

No Brasil, a regulamentação do curso de Pedagogia data de 1939 e segue o chamado “padrão nacional 3+1”, ou seja, para o bacharel a formação era realizada em três anos e àquele que desejasse ser licenciado, fazia-se necessário o estudo durante mais um ano a fim de obter contato com as disciplinas de didática.

Entretanto, o preceito do curso de Pedagogia, já em sua gênese, contempla vários problemas que só vêm a ser intensificados ao longo dos anos. Isso é verificável através da criação do bacharel em Pedagogia sem a apresentação de elementos que identifiquem este profissional e que caracterizem sua atuação para além dos cargos de técnico em educação do então Ministério da Educação. Também, a separação entre a formação do bacharel e a do licenciado demonstra a “nítida concepção dicotômica que orientava o tratamento de dois componentes do processo pedagógico: o conteúdo e o método” (SILVA, 2003, p. 13).

Nas discussões sobre a continuidade ou extinção do curso de Pedagogia no Brasil, importante foi a participação do professor Valnir Chagas, que, a princípio, defendia a extinção do curso de Pedagogia por entender que a formação de professores deveria dar-se em nível de graduação e a formação de técnicos em educação em estudos posteriores. No entanto, o professor Valnir Chagas compreendia

que à época a formação de professores para os anos iniciais em cursos secundários já era um avanço e, sendo o relator do Parecer CNE 251/62, evidenciou através deste, e, em consequência, da continuidade do curso de Pedagogia, a idéia defendida de provisoriedade do curso de Pedagogia, explícita através da não referência do campo de atuação deste profissional, das poucas oportunidades para a formação do técnico em educação – mesmo esta formação fazendo parte do parecer – e por não serem apresentadas disciplinas coerentes à formação deste.

No entanto, outras ações causavam perplexidade e acusavam certo desconhecimento da identidade do formado em Pedagogia que, até cerca de 1968, poderia lecionar as disciplinas relativas à: Educação, Filosofia, História Geral e do Brasil. Além disso, entre 1966 e 1968, obteve permissão de lecionar Psicologia, Sociologia e Estudos Sociais, desde que cumpridos alguns pré-requisitos (SILVA, 2003).

Na descrição do curso de Pedagogia pós-golpe militar (1964), ganhava espaço a aparição do pedagogo como o técnico “indispensável à realização da educação como fator de desenvolvimento” (SILVA, 2003, p.23). A partir do Parecer CNE 252/69, em que o professor Valnir Chagas também se apresenta como relator, se estabelece o momento histórico em que o curso de Pedagogia se caracteriza, mais fortemente, pela técnica, sendo incorporadas a ele as chamadas habilitações, o mesmo passando a ser composto de uma base comum de estudos e de uma base diversificada (em razão das habilitações).

A origem do curso de Pedagogia no Brasil reflete as questões que hoje ainda perpassam pelas Faculdades de Educação sobre a real identidade do graduado em Pedagogia e repercutem o *status* e a aceitação deste curso, bem como a idéia ainda não desfeita de que o pedagogo é o “condutor de crianças”, responsável por sua educação moral e cada vez mais distanciado da ciência da educação: a Pedagogia.

### **1.3.2 A Constante Busca de Identidade do Curso de Pedagogia**

O curso de Pedagogia nasce no Brasil, conforme constata Silva (2003, p. 49), “com a marca que o acompanharia em todo o seu desenvolvimento e que se constituiu

até hoje no seu problema fundamental: a dificuldade em se definir a função do curso, e conseqüentemente, o destino de seus egressos”.

Em 1939, essas questões fundantes não são enfrentadas e isso corrobora para que, na década de 60, seja discutida a necessidade real de existência do curso de Pedagogia. Frente à ameaça de extinção, em 1962, o curso de Pedagogia parece iniciar um processo de esclarecimento de seu papel social questionando a sua “crise de identidade”. O Parecer CNE 251/62 atribui, mesmo que superficialmente, ao bacharel em Pedagogia o trabalho como técnico em educação, esse que exerceria suas atividades ajustando-se às realidades do trabalho educacional em espaços não-docentes; e ao licenciado em pedagogia, a atuação como docente das matérias pedagógicas no curso normal, curso esse destinado à formação de professores.

Se, no Parecer CNE 251/62, o curso de Pedagogia sofria ressalvas por sua redução da educação à dimensão técnica - na figura do técnico em educação - em posicionamento oposto, possuía um currículo generalista. A partir do Parecer CNE 252/69, ocorre o inverso, o curso de Pedagogia retoma a educação em seu sentido integral - através da concepção do especialista em educação -, mas inviabiliza esta formação por fazer uso de um currículo fragmentado (SILVA, 2003).

Nos dois períodos em que o curso de Pedagogia foi brindado com os pareceres acima expostos, pode-se verificar que os antigos conflitos não foram resolvidos, mas modificaram o pólo de discussão. Em um momento, os debates centralizavam-se em relação à concepção de educação, em outro, na base curricular. Entretanto, o cerne da questão, a definição da função do curso e, conseqüentemente, o destino de seus egressos foi sendo postergado e de modo superficial assinalado.

Em 1975, o então conselheiro Valnir Chagas retoma seu ideário de formar o especialista no docente, entretanto, novamente posterga esta intenção dispondo que “os especialistas sejam formados, excepcionalmente, onde houver condições, em cursos de pós-graduação – mestrado ou doutorado” (SILVA, 2003, p. 59). Já em 1981, o Comitê Pró-Participação na Reformulação dos Cursos de Pedagogia e Licenciatura lança mão de um anteprojeto que contempla a docência como base da identidade profissional de todo educador, idéia esta que fará parte de outros movimentos que vieram a impulsionar o atual Parecer do Curso de Pedagogia.

### 1.3.3 Novas Diretrizes Curriculares Nacionais para o Curso de Pedagogia

Em tempos em que a educação tem sido tomada como bandeira nacional e, até mesmo, discurso político partidário para o “crescimento e mudança nacional”, percebe-se algumas alterações expressivas no contexto educacional e, dentre elas, a formação do pedagogo.

Recentemente aprovadas pelo Conselho Nacional de Educação (CNE), as novas Diretrizes Curriculares Nacionais (DCN) para o curso de Pedagogia apontam para a formação de um pedagogo com atuação docente preferencialmente nos anos iniciais do ensino fundamental e na educação infantil.

O parecer 03/06, que aprova as Novas Diretrizes Curriculares Nacionais para o curso de Pedagogia, retoma e formaliza proposições realizadas ao longo dos últimos vinte e cinco anos acerca das finalidades do curso. Dentre as propostas firmadas, encontra-se a base docente de formação, bem como a gestão escolar em espaços escolares e não-escolares e a produção de conhecimento científico e tecnológico do campo educacional.

Além disso, a pluralidade de conhecimentos teóricos e práticos, a interdisciplinaridade, a contextualização, a democratização, a pertinência, a relevância social, a ética e a sensibilidade são atributos assinalados como princípios ao fazer do pedagogo, fazer esse fundamentado “no trabalho pedagógico realizado em espaços escolares e não-escolares, que tem a docência como base” (CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO, 2005, p. 07). Neste estudo, de grande importância é o apontamento de centralidade para o curso de Pedagogia:

Participação na gestão de processos educativos, na organização e funcionamento de sistemas e instituições de ensino, com a perspectiva de uma organização democrática, em que a co-responsabilidade e a colaboração são os constituintes maiores das relações de trabalho e do poder coletivo e institucional, com vistas a garantir iguais direitos, reconhecimento e valorização das diferentes dimensões que compõem a diversidade da sociedade, assegurando comunicação, discussão, crítica, propostas dos diferentes segmentos das instituições educacionais escolares e não-escolares (CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO, 2005, p. 07).

Evidentemente, além da gestão educacional, também o conhecimento da realidade escolar e a realização de pesquisas são temas centrais, de acordo com o Parecer CNE 03/06, ao curso de Pedagogia.

Dentre as alterações impostas ao referido curso pelo Parecer CNE 03/06 encontram-se a organização curricular – oferecendo em sua estrutura quatro núcleos: um de estudos básicos, um de aprofundamento, um de diversificação de estudos e um de estudos integradores –, a carga horária estendida para 3.200 horas/aula – anteriormente o curso apresentava uma carga horária de 2.800 horas/aula – e o foco da formação do pedagogo para a docência nos anos iniciais do ensino fundamental e na educação infantil, sem desvincular este profissional, pois deixam de existir as habilitações, da gestão de ambientes educacionais escolares e não-escolares e da pesquisa e da produção do conhecimento científico na área da educação.

As modificações atribuídas e acima explicitadas são alvo de debates. A fixação da carga horária superior à das demais licenciaturas, essas que possuem uma carga horária de 2.800 horas/aula, é encarada como uma ação com certa falta de critério, visto a formação do pedagogo não condizer, ao menos neste aspecto, com a das demais licenciaturas.

Também a própria escolha por uma única modalidade de formação – a licenciatura – tem sido percebida como um antagonismo, conforme o Conselheiro Paulo Barone expõe: “uma contradição intrínseca no que se refere à definição do pedagogo” (CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO, 2005, p. 18), pois a afirmação de que este profissional estaria caracterizado na figura do professor dos anos iniciais do ensino fundamental e da educação infantil é, logo após, “deformada” com outros atributos. Para o Conselheiro: “talvez a solução para essa contradição lógica fosse a admissão de um espectro mais amplo de modalidades de formação, como o bacharelado” (CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO, 2005, p. 18).

Entretanto, o que se apresenta até o presente momento são Novas Diretrizes para o Curso de Pedagogia que primam pela base comum docente e potencializam que estudos focados na gestão e na pesquisa sejam complementados em estudos posteriores.

## 1.4 ORGANIZAÇÕES QUE APRENDEM: O QUE SÃO?

A sociedade passou por diversos processos de modernização, da industrialização à inovação de sua concepção em relação ao conhecimento. Passou-se pela sociedade agrícola e a sociedade industrial. Hoje nos encontramos na sociedade do conhecimento que, diferentemente das compreensões geradas na sociedade industrial com a distinção entre “os que pensam e os que executam”, a sociedade do conhecimento baseia-se na procura pela construção das organizações aprendentes.

Em uma entrevista à Revista HSM Management (2005), ao ser questionado sobre a questão da empregabilidade nos Estados Unidos, Peter Drucker afirmou que a centralidade do trabalho está se modificando da especialização para o trabalho do conhecimento, que demanda flexibilidade e capacidade de aprender ao longo da vida. Por meio dessas palavras, esboça-se a visão das organizações que aprendem. Organizações dispostas a fazer uso de sua “desorganização” em prol do desenvolvimento de sistemas de aprendizado distintos e altamente flexíveis.

De igual maneira, no livro “A Quinta Disciplina”, Senge (1998) aborda a forma fragmentada com que, desde muito cedo, aprendemos a perceber e interpretar os fenômenos e pontua esta como a principal razão para a grande dificuldade que possuímos em perceber os eventos de uma forma integrada. Ainda, o autor relata que esta forma de desassociar partes e todo acaba por construir a alienação entre as pessoas e a grande dificuldade de perceber diferentes níveis de realidade para o mesmo fenômeno.

Organizações que aprendem é o termo cunhado por Senge (1998, p.37) para representar as “organizações nas quais as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar os resultados que realmente desejam, onde se estimulem padrões de pensamentos novos e abrangentes, a aspiração coletiva ganha liberdade e onde as pessoas aprendem continuamente a aprender juntas”.

Assim, é possível verificar alguns conceitos que perpassam as falas de Senge e Drucker em relação aos indivíduos nas organizações que aprendem: flexibilidade, aprendizagem contínua e diversificada, abertura para padrões novos de conhecimento e a importância da coletividade no processo de aprendizagem. Drucker, ao pontuar as informações acima ressaltadas, explicita (2001, p. 363): “agora, modos de pensar

novos, em alguns casos radicalmente novos, e abordagens novas, em alguns casos, radicalmente novas, são requeridos, e em todos os níveis”. Enquanto Senge (1998, p.38) expõe que as empresas bem-sucedidas no futuro “serão aquelas que descobrirem como cultivar nas pessoas o comprometimento e a capacidade de aprender em todos os níveis da organização”.

Adotando os aspectos apresentados pelos autores, pode-se refletir sobre o fato dos seres humanos serem dotados de curiosidade que os impulsiona na busca constante pelo aprender. Entretanto, em muitos espaços, esta curiosidade não é canalizada e acaba por esvair-se em práticas desconexas que não oportunizam a busca pessoal. Contudo, as organizações que aprendem fazem uso desta ferramenta, bem como de tantas outras, em prol da aprendizagem essencial à constituição e à necessária inovação constante das organizações. Afinal, mesmo grandes pensadores já compreendiam o valor da curiosidade, vê-se pela célebre frase de Einstein: "Não possuo dotes excepcionais, sou apenas extremamente curioso”.

Entendendo a aprendizagem em equipe como possibilidade para o crescimento e desenvolvimento pessoal e organizacional, não será mais possível observar as dificuldades humanas de maneira independente. Muitos problemas mundiais com o meio-ambiente e conseqüentemente com a condição humana - pobreza, exclusões - não podem mais ser vistos de forma isolada, são problemas sistêmicos e como tais devem ser tratados. Para tanto, esta modificação na forma de se perceber o mundo abarca dificuldades imensas visto a necessidade de uma profunda mudança de percepção e de pensamento visando soluções sustentáveis (CAPRA, 1996).

O ato de pensar, quando observamos a realidade escolar, vem sendo subjugado ao ‘decorar conteúdos de disciplinas estáticas e isoladas’. Então, como solicitar às pessoas que pensem em uma organização uma se estas sempre foram ensinadas a pensar os fenômenos separada e isoladamente? Através de contextos que primem pela relação, a congruência de aspectos e práticas.

Assim, nas organizações que aprendem, Senge (1998) assinala a existência de cinco tecnologias componentes: domínio pessoal, modelos mentais, construção de uma visão compartilhada, aprendizagem em equipe e pensamento sistêmico, este que é tido como a quinta disciplina e tem como função permear pelas demais e auxiliar a perceber as amarrações existentes entre as mesmas (no subcapítulo Aprendizagem Organizacional: Abordagem Individual estas tecnologias são, mais claramente, explicitadas).

A modificação do pensamento científico ocidental em emergência para o pensamento sistêmico representa uma profunda revolução, pois “o pensamento sistêmico é “contextual”, o que é o oposto do pensamento analítico. A análise significa isolar alguma coisa a fim de entendê-la; o pensamento sistêmico significa colocá-la no contexto de um todo mais amplo” (CAPRA, 1996, p. 41).

Neste sentido, o pensamento sistêmico, caracterizado pelas percepções de relação entre sistemas, é indispensável para a compreensão deste mundo, cada vez mais complexo, dotado de uma profusão de informações, processos, estruturas e dependências.

Nesta busca incessante e pelo seu caminhar *pari passu* com as mudanças sociais, a organização de aprendizagem ao produzir seus materiais e/ou serviços e dispô-los aos interesses do mercado (externalizá-los), de igual maneira, está produzindo e organizando o ambiente externo, ao mesmo tempo em que realiza estas ações internamente, ou seja, está se auto-eco-organizando e se auto-eco-produzindo (MORIN, 2006).

Em um dos capítulos de seu livro “A Quinta Disciplina”, Senge (1998, p.61) lança a pergunta: "prisioneiros do sistema ou prisioneiros do nosso próprio pensamento?". Como resposta o autor observa: a estrutura influencia o comportamento, a estrutura dos sistemas humanos é sutil e a alavancagem freqüentemente vem de novas formas de pensar.

A crítica à teoria dos sistemas recai sobre seu caráter extremado, ou tecnocrático ou holístico – em sentido pejorativo, um “vale-tudo” (MORIN, 2006). E, do mesmo modo, Senge (1998) avalia que algumas ferramentas criadas para lidar com a complexidade existente no mundo organizacional não conseguem fazê-lo, mencionando que existem dois tipos de complexidade: a) Complexidade de detalhes - iminente em muitas variáveis e b) Complexidade dinâmica - questões de causa e efeito sutis que, a curto e longo prazos, apresentam efeitos diversos. O autor ainda aponta que a maior parte das análises de sistemas preocupa-se com a complexidade de detalhes, não com a complexidade dinâmica. No entanto, "na maioria das situações gerenciais, a verdadeira alavancagem está em compreender a complexidade dinâmica, e não a complexidade de detalhes" (SENGE, 1998, p.102),

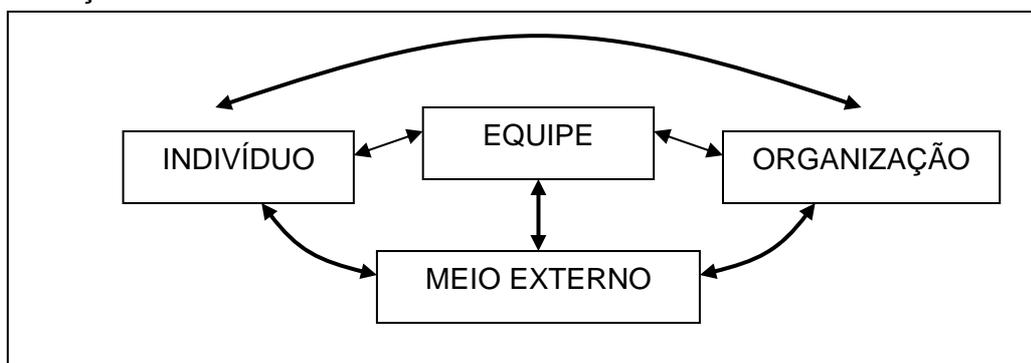
Finalmente, o pensamento sistêmico não denota ignorar a complexidade, mas organizá-la de maneira coerente lançando luz sobre as causas dos problemas e sobre possíveis maneiras de solucioná-los. (SENGE, 1998).

## 1.5 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

A aprendizagem organizacional é abordada por alguns autores como Senge, Kolb e Argyris com foco na aprendizagem individual, enquanto a obra de outros, como Nonaka e Takeuchi, apontam o desenvolvimento da aprendizagem organizacional para o sujeito coletivo. Neste estudo optou-se por fazer uso de ambos os conceitos por entender-se que os mesmos não são contraditórios, mas complementares e enriquecedores. As disciplinas necessárias à organização que aprende e suas características, apresentadas pelo modelo de Senge (1998), serão base para a organização deste trabalho.

O paradigma complexo, o qual permeia este trabalho, demonstra a possibilidade de relação de conceitos até então percebidos como antagônicos de maneira complementar e, neste viés, este estudo partiu do entendimento da aprendizagem organizacional em seus processos individuais, grupais e organizacionais (conforme ilustração 1), compreendendo na análise da aprendizagem organizacional a máxima de Pascal já inferida: “o conhecimento das partes depende do conhecimento do todo, como o conhecimento do todo depende do conhecimento das partes” (Apud MORIN, 2000, p. 88).

Além disso, o próprio conceito de aprendizagem organizacional "vem lembrar que as aparentes contradições ou respostas únicas são apenas uma forma restrita de enxergar a realidade" (BITENCOURT, 2005, p. 49). Um mundo de possibilidades se apresenta a cada dia e faz-se necessário ter atenção para a multiplicidade de interpretações, de estratégias e de circunstâncias para a construção da aprendizagem organizacional, observando os aspectos aparentemente opostos em suas formas de complementação.



**Ilustração 2 – Relação da Aprendizagem Organizacional com o Ambiente. Fonte: Baseado em SENGE, 1998. NONAKA e TAKEUCHI, 1997.**

A partir desta conceituação de aprendizagem organizacional, pode-se relacionar indivíduo, equipe e organização e a impossibilidade de dissociar a organização do meio externo, no caso a sociedade.

### **1.5.1 Historicidade da Aprendizagem Organizacional**

Em 1778, Adam Smith começa o processo de especialização do trabalho e, com ele, inicia-se o afastamento da visão de integralidade do trabalho que até então era possuído pelos trabalhadores. Após, Taylor utiliza-se de seu Método da "Administração Científica", preconizando o estudo dos tempos e movimentos, incorporando às organizações a hiperespecialização em prol da produtividade. Já Ford, projeta produtos estrategicamente voltados à classe média e percebe seus trabalhadores como seres não necessariamente possuidores de inteligência e comunicação.

A partir desses posicionamentos frente ao campo do trabalho, as empresas ocidentais passam a utilizar o modelo taylorista-fordista como o "best practice" gerando disfunção em relação à manufatura, agora desvalorizada, e em relação à procura do modelo mais adequado aos produtos e serviços ofertados. (FLEURY & FLEURY, 1995).

O trabalho meramente executor vem sendo substituído pelo trabalho do conhecimento, refletindo em uma situação que necessita da integração entre conhecimentos e práticas dissonantes, "mais do que isso, o que antes tinha um caráter estático passa a ser visto de maneira dinâmica: não basta integrar o conhecimento; é preciso estabelecer uma dinâmica de contínua aprendizagem, uma postura de aprender a aprender, para mudar sempre" (FLEURY & FLEURY, 1995, p.40).

Assim, a aprendizagem organizacional inicia seu desenvolvimento na década de 50, ao ser mencionada face à morte da administração pública. No entanto, é a partir da década de 80 que a teoria da aprendizagem organizacional ganha força e relevância em âmbito acadêmico e, ao mesmo tempo, é apontada como uma teoria que carece de integração teórica por apresentar pesquisas realizadas de modo não cumulativo.

Acerca desta crítica, encontra-se a maior riqueza da teoria da aprendizagem organizacional, pois aqueles que sublinham a característica não cumulativa da

aprendizagem organizacional estão, de forma tácita, tomando uma posição positivista em pesquisa científica.

### **1.5.2 Aprendizagem Organizacional: Abordagem Individual**

“A verdadeira aprendizagem chega ao coração do que significa ser humano. Através da aprendizagem, nos recriamos” (SENGE, 1998, p.47). O autor demonstra que, para as organizações que aprendem, há a necessidade de ir além da aprendizagem que visa à sobrevivência; precisa-se de uma busca incessante, constante, através da “metanóia” (“meta” acima ou além e “nóia” – da raiz “nous” – mente) – alteração fundamental da mente – à ampliação da capacidade criadora. Enfatizando a aprendizagem individual, propõe à aprendizagem organizacional o uso das tecnologias abaixo descritas:

- Pensamento sistêmico – baseia-se na compreensão do todo, percebendo as instituições também como sistemas e buscando compreender suas conexões mais profundas.
- Domínio pessoal – consiste na capacidade e no comprometimento pessoal frente ao ato de aprender.
- Modelos mentais – trata-se da forma com que cada pessoa percebe e age no mundo, inculcada em padrões e pressupostos.
- Construção de uma visão compartilhada – trata-se da capacidade de reunir as pessoas em prol de um objetivo comum.
- Aprendizagem em equipe – conota a busca do aprender através do diálogo firmado com a equipe.

Entretanto, ao se falar em tecnologia, se enfatiza que “modernidade não é informatizar a empresa” (GAUDÊNCIO, 2002, p. 83), mas que a empresa seja feita de pessoas que possam ser autônomas e comprometidas, que tenham sua dignidade respeitada. E, nesta realidade, Senge (1998) atribui à essência do pensamento sistêmico observar inter-relacionamentos, ao invés de uma cadeia de causa e efeito, e ver os processos de mudança, ao contrário de fotos estáticas. Além disso, identifica as sete deficiências de aprendizagem possíveis frente ao pensamento sistêmico:

- Eu sou meu cargo - não percebendo as conexões de seu trabalho com o dos demais e com os objetivos da empresa, tomando-o como sua própria identidade.
- O inimigo está lá fora – sempre buscando encontrar "culpados" para os insucessos fora do próprio ser.
- A ilusão de assumir o controle – relativizar a "proatividade" que, muitas vezes, apresenta-se como reatividade disfarçada.
- A fixação em eventos – dar atenção a eventos isolando-os, não trabalhando com um contexto mais amplo.
- A parábola do sapo escaldado – fixação na série de eventos súbitos, sem dar-se a atenção devida a eventos lentos e graduais.
- A ilusão de aprender com a experiência – aprende-se com a experiência, mas não se experiencia suas decisões mais importantes.
- O mito da equipe gerencial – cada pessoa tende a supervalorizar o conhecimento em sua área de gestão, desqualificando e não aprendendo com os demais.

Não existem competências sem profissional. É preciso distinguir o saber-agir do saber-fazer. As empresas possuem o desafio de saber combinar seus projetos com os de seus profissionais. “É preciso criar, portanto, um maior número de novos espaços de profissionalização e reunir as condições necessárias para que cada um deles possa neles navegar” (LE BOTERF, 2003, p.13).

Hoje, a atividade profissional necessita mais de flexibilidade e autonomia, de iniciativa e responsabilidade, pois as situações excedem os procedimentos adotados pelas empresas. A empresa deve auxiliar a empregabilidade dando oportunidades para o desenvolvimento de seus funcionários.

A empregabilidade não passará de um termo na moda se um certo número de condições não for reunido nas empresas. Desenvolver ou encorajar a empregabilidade supõe que se possibilite a transversabilidade, favorecendo a variedade das situações de aprendizagem, treinando para a flexibilidade sobre as práticas profissionais, recrutando não somente pela busca de competências similares, mas também pela capacidade de criar novas competências, tratando a avaliação não como uma operação de controle, mas como uma oportunidade para criar ciclos de aprendizagem (LE BOTERF, 2003, p.13).

### 1.5.3 Aprendizagem Organizacional: Abordagem para o Coletivo

Distingue-se a aprendizagem organizacional da aprendizagem individual no tocante ao compartilhamento de modelos mentais e conhecimentos, ou seja, a aprendizagem organizacional só acontecerá no espaço em que os indivíduos aprendam juntos, compartilhando crenças e objetivos e visualizando a mudança possível e necessária (STATA, 1997). Portanto, a aprendizagem organizacional estaria diretamente relacionada ao aprendizado de conhecimentos entre os indivíduos, em sua assimilação e construção de um "modelo compartilhado. Em relação aos modelos mentais compartilhados Nonaka (1997, p. 28) afirma que "uma empresa não é uma máquina, mas um organismo vivo" e, percebida desta maneira, pode-se, quando da identificação de seus objetivos e propósitos fundamentais, realizar uma comparação com o autoconhecimento.

Um exemplo de aprendizagem organizacional pode ser visualizado no modelo desenvolvido na Analog Devices, uma empresa de telecomunicações estadunidense. Stata (1997) assinala alguns métodos e ferramentas gerenciais que vêm auxiliando a aceleração da aprendizagem organizacional naquela empresa e, por conseqüência, facilitando processos de mudança: pensamento sistêmico, aprendizagem pelo planejamento, melhoria da qualidade, trabalho em equipe enfatizando os conceitos de abertura e objetividade, sistemas de informação focando a informação e posterior obtenção de conhecimento e pesquisa colaborativa.

A pesquisa colaborativa acima inferida possui real espaço de desenvolvimento pela aprendizagem organizacional, pois evidencia: a concentração de esforços de aprendizagem em questões problemas de ordem prática, testando soluções em micromundos antes de sua intervenção no "mundo real"; o desenvolvimento e a disseminação de novas maneiras e ferramentas de aprendizagem; o uso da interdisciplinaridade na busca por resoluções de problemas complexos; a utilização da aprendizagem interorganizacional quando o núcleo de pesquisa é formado conjuntamente por membros da academia e da empresa; a contribuição ao meio acadêmico pela educação cooperativa entre os membros da empresa e a geração de novo conhecimento acadêmico (STATA, 1997).

Outra abordagem envolvendo a aprendizagem organizacional pode ser encontrada por meio das empresas criadoras de conhecimento, termo cunhado por

Nonaka e Takeuchi (1997). Para os autores, as quatro formas de criação de conhecimento disponíveis em uma empresa seriam:

- do conhecimento implícito para o conhecimento implícito: socialização.
- do conhecimento explícito para o conhecimento explícito: combinação.
- do conhecimento implícito para o conhecimento explícito: externalização.
- do conhecimento explícito para o conhecimento implícito: internalização.

Para os autores, a construção do conhecimento organizacional ocorre, inicialmente, por meio da socialização do conhecimento implícito e a partir disso da criação de um campo interacional, que facilita o ato de compartilhar modelos mentais e experiências pelos membros envolvidos no processo de aprendizagem. Já a externalização, outra maneira de criação do conhecimento organizacional, é resultante da reflexão realizada coletivamente e, para tanto, a articulação do conhecimento implícito pode ser auxiliada pelo uso de metáforas e analogias. A combinação acontece no armazenamento de conhecimentos prévios e recém-criados em uma suposta “rede”, gerando novos produtos, serviços ou sistemas gerenciais. Finalmente, a internalização representa o “aprender fazendo” e é a base do conhecimento organizacional. O processo em que a interação entre conhecimento implícito e explícito incide em uma escala cada vez maior é denominado de “espiral do conhecimento” (NONAKA e TAKEUCHI, 1997).

Levando-se em consideração que "tornar o conhecimento pessoal disponível para os outros é a atividade central da empresa criadora de conhecimento" (NONAKA, 1997, p. 30) e que a transformação do conhecimento implícito para o explícito é um processo de articulação de uma visão pessoal de mundo, Nonaka (1997, p. 30) pondera que "quando os funcionários inventam novos conhecimentos, eles estão também reinventando a si mesmos, a empresa e até mesmo o mundo".

De igual maneira, Morin (2006) demonstra que uma organização, ao produzir insumos está se autoproduzindo e, como não está dissociada do meio externo, ao contrário, atua sobre o mesmo e esse sobre ela, ela acaba por se auto-eco-produzir e se auto-eco-organizar:

Uma organização de tipo empresarial faz parte de um mercado. Ela produz objetos ou serviços, coisas que se tornam exteriores a ela e entram no universo do consumo. Limitar-se a uma visão heteroprodutora da empresa seria insuficiente. Porque ao produzir coisas e serviços, a empresa, ao mesmo tempo, se autoproduz (MORIN, 2006, 86).

As empresas trabalham em seus planejamentos, análises, projeções, com a complexidade de detalhes – exemplificada através da montagem de uma máquina – enquanto que a maioria das situações gerenciais necessita de compreensão quanto à complexidade dinâmica – aspectos sutis do sistema em que ações provocam, por meio de suas inter-relações, reações diversas das aguardadas em um processo contínuo de mudança (SENGE, 1998), ou seja, há a necessidade de as empresas apresentarem uma percepção mais astuta dos movimentos sociais mais densos, tendo em vista que são estes que realmente condicionam sua continuidade e oportunizam a mudança.

O termo aprendizagem organizacional, em muitas de suas concepções, está atrelado ao conceito de inovação, percebendo a aprendizagem como potencializadora de mudanças no ambiente organizacional, tanto em relação a métodos, técnicas e processos, quanto a produtos e serviços. Na gestão de organizações, a aprendizagem organizacional também é tida como "o principal processo pelo qual ocorre a inovação gerencial" (STATA, 1997, p. 378).

A realidade vigente de mudanças constantes no cenário organizacional é assinalada como intrínseca às organizações, bem como necessária para o desenvolvimento das mesmas. Tendo como referência o mercado externo, que se caracteriza pela inconstância, e a lógica atribuída pela pós-modernidade às relações, cada vez mais rápidas, momentâneas, as organizações - formadas por pessoas dotadas de potencial criativo, flexibilidade e capacidade de aprendizagem - não podem estar isoladas, vivendo em mundos "paralelos", mas presentes e atuantes e, ao atuarem, modificam-se e, ao modificarem-se, modificam também o ambiente em que estão inseridas (CASTELLS, 2000; MORIN, 2006). Assim, contribuem diretamente no processo de inovação de sua realidade, pois "num universo de pura ordem, não haveria inovação, criação, evolução". (MORIN, 2006, p. 49)

É importante dar destaque ao processo de mudança nas organizações. Entretanto, criatividade e produtividade são aspectos indispensáveis a sua realização. Além disso, para que a dinâmica de aprendizagem seja gerada é necessário que o processo de inovação seja tratado de forma coletiva, possuindo objetivos explícitos e compartilhados, fazendo uso de comunicação ativa e visão sistêmica e dinâmica (FLEURY e FLEURY, 1995).

Em nossa sociedade, a aceitação do novo é incessante, mas as barreiras impostas pelo ato de mudar também são visíveis. Gerir a mudança é importante, porém, é necessário preparar os sujeitos para aceitar a mudança normalmente. Para

isso, pode-se utilizar a perspectiva holística que, de acordo com Yus (2002), nutre a pessoa global, está interessada nas relações, no contato, nos contrastes para o crescimento. Ampliando o campo de atuação dos sujeitos e incentivando o desenvolvimento de aspectos relacionados à imaginação, criação, criatividade, comunicação ativa, criticidade geradora de construções, inovação, visão sistêmica, aceitação do novo, se trabalham com as pessoas maneiras para que o processo de mudança se dê de forma mais abrangente.

### **1.5.5 Aprendizagem Auto-Regulada e sua Relação com a Aprendizagem Organizacional**

A auto-regulação é um sistema auto-organizado que dirige e estimula a ação para alcançar uma meta pretendida pelo próprio sujeito ou sugerida/mediada por alguém que tenha participação no processo (pedagogo) e que, no decorrer do percurso, envolva, necessariamente, cognições/metacognições, emoções e motivações (FRISON, 2006, p. 54).

A auto-regulação da aprendizagem apresenta-se como um modelo ideal à aprendizagem organizacional em nível individual, pois apresenta aspectos constitutivos da mesma. Entretanto, devem ser respeitadas suas características relativas aos modelos mentais compartilhados e possibilitada, pelo sujeito, a auto-regulação em consonância com a busca da inovação. Nesta perspectiva, verifica-se que as organizações precisam possuir uma identidade (re)conhecida por seus trabalhadores e dotada de sentido.

Na aprendizagem auto-regulada o fator motivacional é apresentado como um propulsor sendo solicitado ao indivíduo “querer aprender e saber pensar”, tendo em vista que são estes elementos, “juntamente com o que o sujeito já sabe e o grau com que pratica o que vai aprendendo, as condições pessoais básicas que permitem a aquisição de novos conhecimentos e a aplicação do aprendido de forma efetiva quando se necessita” (VEIGA SIMÃO, 2002, p. 90). Desta maneira, o aprendente estaria fazendo uso de sua capacidade de se auto-regular, juntamente com sua motivação para a tarefa, a fim de atingir as metas por ele almejadas. Exatamente neste sentido, a variável contextual exposta na aprendizagem auto-regulada realça, de acordo com Veiga Simão (2005, p.184), aspectos como “cultura, clima (liderança, redes de

comunicação, dinâmicas de colaboração etc.), estrutura”, que estão em estrita relação com fatores de ordem pessoal.

Também, o aspecto metacognitivo é compreendido face a sua importância para o “autoconhecimento e auto-regulação da cognição, da emoção ou do comportamento em diversas áreas do funcionamento humano” (VEIGA SIMÃO, 2001, p.08).

No tocante à aprendizagem auto-regulada, é iminente o papel atribuído ao ato comprometido e reflexivo por parte do aprendiz, pensando sua caminhada e as possibilidades ofertadas pelo ambiente frente a sua busca por (re)(des)construção. De igual maneira, Freire já demarcava a importância da ação fundamentada na reflexão: “A reflexão crítica sobre a prática se torna uma exigência de relação Teoria/Prática sem a qual a teoria pode ir virando blablá e a prática, ativismo” (1996, p 24).

A aprendizagem preconiza a variedade de atividades, métodos, técnicas, possibilidades. Similarmente, a aprendizagem auto-regulada tem na multiplicidade de alternativas para o aprender um de seus pilares. Busca a promoção de aprendizagens novas e várias, associadas aos saberes prévios do aprendiz, em contextos e grupos plurais, fazendo uso de um planejamento conciso, dotado de objetivos para a aprendizagem significativa. Contudo, é importante salientar que o planejamento elaborado por meio da aprendizagem auto-regulada pressupõe revisão, avaliação e correções, preconizando mudança de estratégias constantes (VEIGA SIMÃO, 2001, 2002, 2005).

Uma avaliação reflexiva está alicerçada nos seguintes aspectos: apropriação de conteúdos através da interpretação feita pelo educando, desenvolvimento e mudança de atitudes caracterizando o processo de auto-aprendizagem, desenvolvimento da criatividade, formulação de perguntas e argumentação, capacidade para se relacionar e criticar o conhecido, obtenção de produtos e objetivos. O desenvolvimento de saberes técnicos é relevante, mas desde que equiparados a saberes éticos, científicos e sociais.

Um dos focos da aprendizagem organizacional encontra-se na aprendizagem que pode ser colocada em prática, um conhecimento útil, relevante, que provoque o pensar sobre a ação, que transcenda o mero fazer e atribua sentido crítico às construções com vistas à mudança. Do mesmo modo, na aprendizagem auto-regulada Frison (2006, p.60), com base em Veiga Simão, assinala que “o sujeito não pode ser avaliado apenas pelas mensurações quantitativas, mas pela capacidade que o indivíduo tem de utilizar seus conhecimentos no dia-a-dia e pela capacidade de

resolver problemas”. O ensino bancário potencializa a cópia, a memorização, enquanto a aprendizagem é uma prática política, ideológica, gnoseológica, pedagógica, estética e ética estimulada pela curiosidade e pela criatividade aliada ao comprometimento e à serenidade. (FREIRE, 1996). O educador e o educando são caracterizados por seus caracteres criadores, pesquisadores, críticos e reflexivos.

A aprendizagem auto-regulada utiliza-se de princípios que auxiliem o desenvolvimento de estratégias condizentes com as necessidades apresentadas pelo aprendiz. Os princípios da auto-regulação da aprendizagem são: consciência, intencionalidade, sensibilidade ao contexto, controle e regulação das atividades (VEIGA SIMÃO, 2002; FRISON, 2006).

Desta forma, actuar estrategicamente diante de uma actividade de ensino/aprendizagem supõe ser capaz de tomar decisões “conscientes” para regular as condições que delimitam a actividade em questão e assim atingir o objectivo perseguido (VEIGA SIMÃO, 2002, p. 43).

Pensando a aprendizagem e também o trabalho, é preciso que o ato de aprender desenvolva-se por toda a vida, podendo, assim, possibilitar ao homem maior flexibilidade, desenvolvimento de aptidões, consciência de si próprio e de seu papel social para com o mundo, compreendendo melhor o outro, além de responder às constantes mudanças oriundas da sociedade (DELORS, 2006). O reconhecimento da aprendizagem nas organizações carece ser observado constantemente. “A companhia bem-sucedida presta atenção às suas próprias suposições sobre a aprendizagem, ao bem emocional dos seus membros, ao desenvolvimento do indivíduo e à resiliência corporativa” (CLAXTON, 2005, p.226) Posicionar o aprendiz curioso frente a novas informações é a melhor maneira de despertar seu espírito criador.

## 2 PREPARAÇÃO PARA A IMERSÃO NA REALIDADE

Este capítulo contempla os aspectos metodológicos que foram utilizados para o desenvolvimento da pesquisa, além de esboçar informações sobre a empresa escolhida para a realização do estudo.



Ilustração 3 – Limite Circular I, M.C. Escher, 1958.

## 2.1 METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

A proposta deste trabalho está alicerçada na pesquisa qualitativa que possui como finalidade “explorar o espectro de opiniões, as diferentes representações sobre o assunto em questão” (GASKELL, 2002, p. 68) e que tem como características (BOGDAN e BIKLEN, 1994):

- fonte de dados no ambiente natural e investigador como principal instrumento.
- descrição.
- preocupação com o processo e não simplesmente com o resultado.
- análise dos dados indutivamente.
- significado como preocupação essencial da pesquisa.

Além disso, Alves-Mazzotti e Gewandsznajder (2000, p.131) assinalam que a pesquisa de cunho qualitativo parte do “pressuposto de que as pessoas agem em função de suas crenças, percepções, sentimentos e valores e que seu comportamento tem sempre um sentido, um significado que não se dá a conhecer de modo imediato, precisando ser desvelado”.

O paradigma complexo é estabelecido como pano de fundo deste estudo, o que evidencia a percepção do ambiente natural de forma ampla e repleta de interdependências, pois a fragmentação desmedida, a hiperespecialização<sup>2</sup>, são formas de cegueira mundana e evidenciam a necessária busca da verdade pela possibilidade da verdade, interrogando a natureza do conhecimento a fim de reconhecer sua validade (MORIN, 2005).

O desafio da globalidade é também um desafio de complexidade. Existe complexidade, de fato, quando os componentes que constituem um todo (como o econômico, o político, o sociológico, o psicológico, o afetivo, o mitológico) são inseparáveis e existe um tecido interdependente, interativo e inter-retroativo entre as partes e o todo, e o todo e as partes. (Morin, 2000, p. 14).

---

<sup>2</sup> “A especialização que se fecha em si mesma sem permitir sua integração em uma problemática global ou em uma concepção de conjunto do objeto do qual ela considera apenas um aspecto ou uma parte” (Morin, 2000, p.13).

### 2.1.1 Empresa Participante da Pesquisa

A pesquisa ora apresentada possuiu como objetivo principal a exposição de práticas reconhecidamente positivas no cenário empresarial brasileiro. Desta maneira, após ter sido traçada uma lógica compreensiva sobre a análise realizada pela Revista Você S/A, buscou-se a participação de uma empresa caracterizada pela referida revista como uma das “150 Melhores Empresas para Você Trabalhar – no ano de 2006”.

A análise realizada pela revista está alicerçada em um índice chamado “felicidade no trabalho” o qual contempla as cento e cinquenta melhores empresas para se trabalhar no Brasil, tendo na composição deste índice: 70%, atribuído ao índice “qualidade de vida no trabalho”, mensurado por meio de questionários respondidos pelos funcionários da empresa tendo como alvo as categorias: identidade, satisfação e motivação, aprendizado e desenvolvimento e liderança; 25% da gradação, resultante do índice de “qualidade na gestão de pessoas”, igualmente atribuído pelos funcionários da empresa, subdividido em: remuneração e benefícios, carreira profissional, educação, responsabilidade social e ambiental, integridade física, psíquica e social e saúde; e 5% do coeficiente pontuado em decorrência da visita de um jornalista à organização analisada, realizando uma entrevista com representante da área de recursos humanos e uma dinâmica com funcionários da empresa. Neste item é importante salientar que a visita à organização está atrelada ao recebimento do número mínimo de respondentes à pesquisa e ao recebimento, pela empresa, de uma nota superior a 70% dos quesitos acima enunciados.

Após a compreensão da análise, buscou-se entender a realidade apresentada pelas empresas acerca da aprendizagem realizada em seus espaços de atuação. Neste aspecto, apresentou-se um dado relevante considerando a proposta deste estudo: os resultados da edição do ano de 2006 do guia das Melhores Empresas para Você Trabalhar da Revista Você S/A apontam que a categoria aprendizado e desenvolvimento, dentre as demais, obteve a média mais baixa considerando a pontuação de todas as empresas. Percebendo que se trata, de acordo com a revista, das cento e cinquenta melhores empresas para se trabalhar, este dado é relevante, senão preocupante, pois atenta para a necessidade de se possibilitar abertura para que esta competência surja com uma ênfase maior, ou mais apropriada nas empresas.

Assim, para a escolha da empresa utilizaram-se alguns critérios de seleção, expostos a seguir:

- Coerência com a Temática da Pesquisa: era imprescindível que a empresa fosse reconhecida por seus funcionários como uma empresa desenvolvedora de práticas coerentes, e por esta razão fizesse jus a sua classificação como uma das melhores do país, ou seja, fosse uma das participantes do “Guia das 150 Melhores Empresas para Você Trabalhar – no ano de 2006” da revista antes mencionada.
- Abertura ao Estudo: necessária facilidade de acesso à empresa, seus processos e pessoas. Aceite da pesquisa.
- Atuação de Pedagogo: desenvolvimento de atividades na área de recursos humanos por um profissional formado em Pedagogia.
- Localização Geográfica: primeiramente que sua matriz de operações e a unidade de recursos humanos estivesse fisicamente no Estado do Rio Grande do Sul (15 empresas) e, se possível, na capital do Estado (2 empresas).

Cabe ressaltar, neste momento do estudo, o processo de escolha da empresa participante do mesmo. Primeiramente, foi realizado contato telefônico com a área de recursos humanos de todas as 15 empresas classificadas no referido guia (primeiro critério de escolha: coerência com a temática da pesquisa), a fim de solicitar um endereço, físico ou eletrônico, para o envio de um documento informando, com mais detalhes, a temática da pesquisa que se desejava realizar e seus benefícios, bem como solicitando o aceite à mesma (Anexo 1).

A esta ação, resultaram três cartas de aceite (segundo critério de escolha: abertura ao estudo). Duas delas também foram seguidas de contato telefônico com a pesquisadora, informando a disponibilidade das empresas e agradecendo a procura.

Entretanto, nenhuma das três empresas possuía um pedagogo atuando diretamente na área de recursos humanos (terceiro critério de escolha: atuação de pedagogo), apenas uma delas, a escolhida, apresentava um projeto ligado à área de recursos humanos em que as atividades eram orientadas por este profissional. Também, a mesma empresa que possuía este profissional era a única, das três respondentes, que se encontrava geograficamente localizada na capital do Estado (quarto critério de escolha), de mais fácil acesso à pesquisadora; fatos esses que culminaram em sua escolha para este estudo.

Apesar de a escolha resultante ter sido embasada no conteúdo do guia das “150 Melhores Empresas para Você Trabalhar” da Revista Você S/A do ano de 2006, a empresa participante do estudo também é integrante do mesmo guia no ano de 2007, o que evidencia a continuidade de suas boas práticas e o reconhecimento por parte de seu quadro de colaboradores. Atualmente seus índices apresentam-se, em média, próximos ao do ano anterior, por exemplo, o índice final, chamado “felicidade no trabalho” no ano de 2006 contou como uma gradação de 74,7, enquanto que no ano de 2007 este número foi de 72,3.

Como reconhecimento, às duas empresas que apresentaram interesse pelo estudo e não participaram do mesmo foram enviadas cartas de agradecimento e cumprimento por suas classificações, novamente, no “Guia das 150 Melhores Empresas para Você Trabalhar” da Revista Você S/A do ano de 2007.

### **2.1.3 Público-Alvo da Pesquisa**

Tendo recebido o aceite da empresa, aqui denominada ‘Estar e Bela’, procedeu-se à coleta de dados com a realização de entrevistas individuais semi-estruturadas e uma entrevista grupal, previamente agendadas, com pedagoga (1) atuante em espaço não-formal de educação, gestora (1) responsável pelo desenvolvimento de pessoas da organização, diretora de recursos humanos (1), diretor de área (1) ligado à direção administrativa, gestoras de lojas (3), uma delas diretamente relacionada aos funcionários entrevistados, conforme explicitado abaixo.

A escolha dos entrevistados assim procedeu:

- Pedagoga, única existente na empresa e atuante em um programa de responsabilidade social, mantido pela empresa.
- Gestora responsável pelo desenvolvimento de pessoas da organização e diretora de recursos humanos atuando nos referidos cargos.
- Diretor de área relacionado à direção administrativa, selecionado por ser o único executivo há mais de 25 anos na empresa.
- Gestoras de loja selecionadas seguindo os critérios de:
  - disponibilidade para participação no estudo;

- tamanho de loja: grande ou média;
- localização geográfica: Porto Alegre e região metropolitana;
- tempo de empresa: acima de dez anos;
- a loja não estar passando, ou não ter passado há menos de um semestre por processo de mudança de gerência.

Como objeto imprescindível deste estudo elegeram-se também funcionários da empresa, com os quais foi realizada uma entrevista grupal. A entrevista contou com a participação de três (3) funcionários, trabalhadores que fazem parte do corpo funcional da empresa, por se presumir terem experiências práticas a respeito da aprendizagem oferecida pela empresa e atuarem em diferentes unidades da organização, tendo como critérios de escolha: (a) disponibilidade para participação; (b) ocupação de diferentes cargos; e (c) permanência na empresa em diferentes faixas de tempo. A permanência em diferentes faixas de tempo, critério acima exposto, busca retratar as percepções dos funcionários em diferentes fases da empresa: até 7 anos, visto a média de tempo em que o funcionário permanece na empresa ser de 4 anos, conforme expõe a Revista Você S/A em seu guia no ano de 2006. Entre 7 e 14 anos, pois é o período em que a empresa passou por profundas modificações, principalmente em razão de sua compra por grupos estrangeiros. E acima de 14 anos, tendo em vista ser a partir do ano de 1994 que iniciou o processo de expansão da empresa para além das fronteiras do Estado do Rio Grande do Sul.

Este movimento de coleta de dados oportunizou a triangulação das falas dos sujeitos envolvidos na investigação, preconizada como alternativa enriquecedora na abordagem qualitativa.

Abaixo, quadro elucidativo das pessoas que participaram, como entrevistadas, na pesquisa:

Pedagogo	Diretor de RH	Gestor – Direção Administrativa	Gestores de Loja	Colaboradores	TOTAL
01	01	01	03	03	10

**Quadro 1 – Total de pessoas entrevistadas na pesquisa.**

### 2.1.4 Instrumento de Coleta de Dados

A utilização da entrevista qualitativa é o ponto inicial para a compreensão do mundo do respondente pelo cientista. “Toda pesquisa com entrevistas é um processo social, uma interação ou um empreendimento cooperativo, em que as palavras são o meio principal de troca. (...) Ela é uma interação, uma troca de idéias e de significados” (GASKELL, 2002, p.73).

Como já inferido, um dos instrumentos de coleta de dados escolhidos é a entrevista individual semi-estruturada, pois, assim como aborda Triviños (1987), é um instrumento que valoriza a presença do investigador ao mesmo tempo em que concede ao entrevistado a liberdade necessária para que este possa responder às perguntas propostas pelo investigador. A entrevista semi-estruturada:

...parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses, que interessam à pesquisa, e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do informante (TRIVIÑOS, 1987, p. 146).

Triviños (1987), baseado em Spradley descreve o processo de desenvolvimento da entrevista semi-estruturada e ressalta alguns passos a serem observados:

- esclarecer o informante quanto aos objetivos da entrevista, tornando-a mais amigável e familiar;
- estabelecer, previamente, local e horário para a entrevista e, se possível, realizar a gravação da entrevista. Uma fotografia do momento também é interessante;
- demonstrar ao entrevistado a abertura necessária para o *rapport* em toda a entrevista.

Em relação à entrevista grupal, esta se apresenta com mais autenticidade do que a entrevista individual, pois emergem do coletivo respostas e posicionamentos representativos do “grupo”, sendo possível compreender falas e reações dos participantes por meio de sua interação com os demais. Além da vantagem exposta, a escolha deste método também vem ao encontro das proposições deste estudo quando enfatiza, na fala dos sujeitos, a emergência de uma identidade compartilhada. Entretanto, é importante para o pesquisador uma postura ativa, promovendo questões relevantes e explorando as contribuições advindas do grupo (GASKELL, 2002).

Para Gaskell (2002, p. 76), as características principais da entrevista em grupo podem ser assim sintetizadas:

1. Uma sinergia emerge da interação social. Em outras palavras, o grupo é mais do que a soma de suas partes.
2. É possível observar o processo do grupo, a dinâmica da atitude e da mudança de opinião e a liderança de opinião.
3. Em um grupo pode existir um nível de envolvimento emocional que raramente é visto em uma entrevista a dois.

Assim, a escolha deste instrumento condiz com as demandas da metodologia da pesquisa, pois a flexibilidade e a duração do mesmo são aspectos contributivos para seu uso, além de sua relação com processos emergentes em grupos, mas dificilmente visíveis em entrevistas individuais como a colaboração, a diversidade de opiniões e a incidência de consensos.

Ademais, a metodologia de pesquisa deve ser flexível e reflexiva, característica encontrada nos instrumentos semi-estruturados. De acordo com Köche (2000, p. 121):

A flexibilidade deve ser característica principal do planejamento da pesquisa, de tal forma que as estratégias previstas não bloqueiem a criatividade e a imaginação crítica do investigador. A investigação não deve estar em função das normas, mas em função do seu objetivo que é buscar a explicação para o problema investigado.

Desta maneira, optou-se pela transcrição literal das falas dos dez (10) entrevistados, o que resultou em um montante de mais de oito (08) horas de gravação e 177 laudas de transcrição.

Naturalmente, foi utilizado o levantamento de literatura e este teve função essencial em todo o processo de desenvolvimento do estudo, inicialmente para verificar obras, estudos e o estado do conhecimento do tema abordado e, num segundo momento, para estabelecer um referencial que auxiliasse na elaboração do plano de pesquisa e de suas variáveis, bem como para oferecer sustentação aos resultados.

Após a obtenção dos dados, apresentou-se o momento de os mesmos serem examinados e transformados em elementos relevantes para o trabalho. Esta fase de apreciação aconteceu por meio da análise de conteúdo, que potencializa, de acordo com Chizzotti (2001), a apreensão do conteúdo explícito ou implícito das comunicações, sejam estas utilizadas de forma gestual, visual ou impressa. Para o autor (2001, p. 99):

Esta técnica procura reduzir o volume amplo de informações contidas em uma comunicação a algumas características particulares ou características conceituais que permitam passar dos elementos descritivos à interpretação ou investigar a compreensão dos atores

sociais no contexto cultural em que produzem a informação ou, enfim, verificando a influência desse contexto no estilo, na forma e no conteúdo da comunicação.

Desta maneira, as interpretações constantes neste trabalho estão, como bem salienta Moraes (1999), intimamente relacionadas ao contexto sublinhado ao longo da pesquisa. Também, as cinco etapas constantes do processo de análise de conteúdo compreendido pelo autor foram realizadas da seguinte maneira no estudo:

- Preparação das informações: leitura de todo o material, relação dos mesmos com os objetivos da pesquisa e codificação dos entrevistados;
- Unitarização ou transformação do conteúdo em unidades: releitura acurada do material, classificação e isolamento em unidades de significado;
- Categorização ou classificação das unidades em categorias: realização por meio de categorias definidas *a priori*, representadas pelas variáveis da Aprendizagem Auto-Regulada (Variável Cognitiva/Metacognitiva, Variável Contextual e Variável Motivacional) e das disciplinas da Aprendizagem Organizacional (Domínio Pessoal, Modelos Mentais, Visão Compartilhada, Aprendizagem em Equipe e Pensamento Sistêmico), excetuando-se apenas a categoria denominada Variável Espiritual, que emergiu das falas dos entrevistados;
- Descrição: produção de texto síntese contemplando o conteúdo de cada uma das categorias, com diversas citações dos entrevistados;
- Interpretação: relação entre o material constante no processo de descrição, a compreensão da pesquisadora e a base teórica do estudo.

O essencial é que a metodologia adotada, além de auxiliar o processo de pesquisa, atribuiu para o estudo em questão o rigor científico necessário ao seu desenvolvimento.

### 3 O DESVELAMENTO DE UMA EXPERIÊNCIA

Neste capítulo é apresentada a empresa em que o estudo foi efetivado, os entrevistados e algumas atividades de aprendizagem realizadas na organização. Também, neste tópico são expostas as falas dos participantes do estudo e as análises provenientes das mesmas.

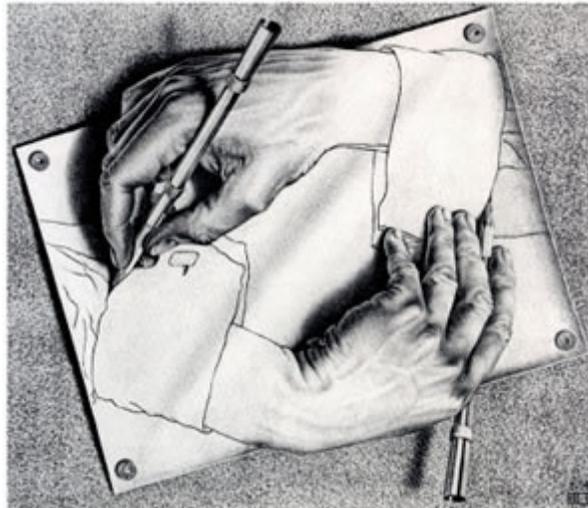


Ilustração 4 – Mãos que desenham, de M. C. Escher. Fonte: Maturana e Varela, 2001, p. 29.

### 3.1 (RE)CONHECIMENTO DA EMPRESA

Reconhecida como uma das grandes empresas de varejo do contexto nacional, a empresa estudada utiliza-se de seus princípios, expostos ao longo das salas e da retaguarda de suas lojas, para enfatizar a seriedade com que trabalha com os mesmos.

O crescimento acelerado da empresa a partir da década de 90, que hoje possui cerca de sete vezes o tamanho da época, é caracterizado como “o milagre gaúcho” e o presidente da empresa tem sido apontado como um exemplo de *CEO*<sup>3</sup> (GUARACY, 1997).

#### 3.1.1 A Empresa

A organização em que se realizou o estudo foi fundada no início do século, em 1912. Conhecida pela venda de capas impermeáveis, foi no ano de 1917 que se mudou para a capital do Estado, Porto Alegre. Tempos difíceis, pois a tecelagem que abastecia a empresa, que agora também vendia casacos e artigos em lã, encontrava dificuldades frente a fios importados de baixa qualidade e a máquinas rudimentares. Entretanto, o princípio da Primeira Guerra Mundial e as restrições de importações representaram um aumento substancial nas vendas da empresa, o que possibilitou a expansão de sua produção e a fabricação de ternos masculinos, até então prática monopolizada por alfaiates (SCHEMES, 2006).

Assim, a empresa iniciou sua trajetória com a inauguração de seu primeiro ponto-de-venda em 1922, como uma loja varejista do ramo do vestuário, após, pela comercialização de diversos produtos, em 1940, tornou-se uma loja de departamentos e hoje se caracteriza por ser uma empresa de departamentos especializada em moda – sabendo-se ser seu negócio o varejo de confecções, artigos de beleza e serviços – e a primeira *corporation* do país, com cerca de 5 mil acionistas.

---

<sup>3</sup> Chief Executive Officer, termo anglo-saxão para designar a pessoa com a mais alta autoridade em uma organização.

A atual presidência encontra-se à frente da empresa desde o ano de 1991, período em que se inicia a expansão da organização, e corresponde a um estilo de gestão participativo e descentralizado, em que todos de maneira franca e aberta devem estar comprometidos com os objetivos e resultados da empresa, da mesma maneira que o presidente (GUARACY, 1997). Remontando à expansão da empresa, foi no ano de 1994 que esta se deu para além das fronteiras do Estado do Rio Grande do Sul, momento em que a organização possuía 12 lojas, atingindo no ano de 2007 mais de 90 lojas distribuídas em 16 estados do país e promessas de contínuo crescimento.

Como visão a empresa apresenta o encantamento a todos e como missão a qualidade, os preços competitivos e a excelente prestação de serviços para a conquista da liderança orientada pelo mercado. Além disso, possui princípios e valores muito bem abalizados.

Em seus princípios empresariais apresenta quanto ao cliente: a busca do encantamento e de sua satisfação frente ao valor pago pelos produtos; em relação aos colaboradores: a valorização e o incentivo ao desenvolvimento profissional e pessoal e o crédito de que o colaborador da empresa pode “fazer acontecer”; às práticas propriamente empresariais: a importância do lucro para a continuidade e crescimento da empresa, a busca por inovação e competitividade, a qualidade em relação às ações praticadas e a responsabilidade social e ambiental.

Quanto aos valores, ressalta a importância do respeito aos seus *stakeholders*<sup>4</sup> (parceiros, fornecedores, colaboradores), ao patrimônio e aos princípios da empresa; da honestidade e da verdade; da humildade, frente à necessária abertura para o recebimento de novas idéias e sugestões; da austeridade, no uso de recursos; da lealdade, da serenidade e da franqueza entre os colaboradores da organização; do sigilo, quanto a informações empresariais; da justiça nas decisões, baseadas nos princípios e valores; e da igualdade no trato com as pessoas.

Ainda, preocupada com causas urgentes da atual sociedade, a empresa expõe sua visão de responsabilidade social, solicitando aos seus fornecedores que se comprometam, também, a aderir a princípios relacionados com a não-exploração do trabalho infantil, a não incidência do trabalho forçado ou escravo, a preocupação e a

---

<sup>4</sup> Pessoas e grupos que mantêm interesses no desempenho da empresa.

responsabilidade para com a saúde e a segurança no local de trabalho, a garantia da livre associação e da negociação coletiva, a não realização de prática discriminatória, bem como disciplinar a seus colaboradores, o respeito ao expediente de trabalho e a uma remuneração condizente conforme determina a legislação, e a conformidade na atenção aos preceitos da legislação trabalhista.

É possível perceber a preocupação da empresa com a manutenção de um ambiente bonito, limpo e seguro, em que os clientes possam encontrar pessoas bem preparadas e satisfeitas para atendê-los.

A empresa possui em média 25 mil *stakeholders*, contando com mais de 8 mil colaboradores, cerca de 5600 mulheres e 2400 homens distribuídos pelas diversas regiões geográficas do país, destes, 471 executivos.

A organização busca em sua filosofia a identificação do colaborador com seus valores a fim de potencializar suas atividades e é por meio desta filosofia de vida que atitudes simples como alto-astral, dinamismo, energia, determinação, gentileza, simpatia e agilidade são requeridas dos colaboradores.

Nos últimos dois anos, 2006 e 2007, enquanto a empresa apresentou um crescimento fenomenal em número de lojas (de 72 para 91) e conseqüentemente, de colaboradores (de 6.255 para 8.570), a proporção entre colaboradores do sexo masculino e do sexo feminino atuantes na empresa mantém-se estável: 66% são mulheres e 34% são homens.

A empresa possui em sua hierarquia o conselho no topo e a figura do diretor-presidente como o intermediário entre as decisões deste e o restante da lógica organizacional. Logo abaixo do diretor-presidente, encontram-se as três diretorias existentes: diretoria de operações, diretoria administrativa e diretoria de recursos humanos.

A cada diretoria estão ligadas unidades. Por exemplo: à diretoria de operações estão atreladas as gerências de compras, logística, lojas etc; à diretoria administrativa, as gerências de produtos financeiros, tecnologia da informação etc; à diretoria de recursos humanos, as gerências de administração de recursos humanos, de desenvolvimento e treinamento etc. Este aspecto hierárquico da empresa representa

uma forma de disposição, tendo em vista que sua organização faz-se de maneira descentralizada e autônoma no que tange à gestão das lojas.

Neste estudo, cumpre reiterar que, para preservar o anonimato e para fins de possibilidades de escrita e clareza, a empresa estudada será chamada de Empresa 'Estar e Bela'.

### 3.1.2 Trajetórias

Neste trabalho, foram realizadas entrevistas com colaboradores da empresa estudada, pessoas que realizaram trajetórias distintas e que possuem papéis igualmente diferentes na organização. Assim, neste espaço serão apresentados, de maneira breve, os personagens das entrevistas e das falas que farão parte do continuum deste capítulo (O Desvelamento de uma Experiência), bem como do capítulo subsequente (Abertura para Novos Movimentos).

**OPP** – Cursou Magistério e posteriormente Pedagogia, época em que trabalhou em um projeto social para crianças e adolescentes de rua do Município de Viamão. Logo após formada, se pós-graduou em Psicopedagogia Institucional. Ao saber da vaga como **Orientadora do Projeto Pescar**, mantido pela empresa 'Estar e Bela' candidatou-se, foi recrutada e atua nesta função há 02 anos.

**GDP** – Formada em Psicologia, conta ter sido através dos estágios, proporcionados nos dois últimos anos de graduação, que pôde compreender o papel do psicólogo atuante com o desenvolvimento de pessoas em uma organização, o que culminou com sua escolha pelo trabalho empresarial. Em sua primeira experiência profissional na área, que durou 5 anos, reflete ter podido aprender mais sobre o papel do psicólogo em relação à seleção e à capacitação de pessoas, o que a deixou um pouco mais preparada quando de sua entrada como Chefe de Seleção e Treinamento na atual empresa que, em 1995, ainda era pequena com cerca de dez lojas. Hoje atua como **Gerente de Desenvolvimento e Treinamento de Pessoas**.

**DRH** – Formada em Psicologia e pós-graduada em Gestão de Recursos Humanos (RH), possui 28 anos de experiência na área de RH, sendo 23 deles em posições de liderança. Há cerca de 16 anos atua como executiva em RH na empresa, primeiramente como Gerente Geral de Recursos Humanos e atualmente, **Diretora de RH**. Reconhecida por sua competência, foi a primeira mulher a presidir a Associação Brasileira de Recursos Humanos do RS, atualmente participando do Conselho Deliberativo dessa instituição.

**DTI** – Formado em Processamento de Dados e pós-graduado em Gestão do Varejo, é **Diretor de Tecnologia da Informação** (TI) da empresa e um dos maiores CIOs<sup>5</sup> do país, tendo sido apontado em terceiro lugar pela pesquisa dos “principais líderes de TI do Brasil no ano de 2006” realizada pela Revista IT Leaders (2006). Refere ser o “único executivo com 25 anos de empresa”.

**GL1** – É formada e pós-graduada em Gestão de Varejo. Está há 23 anos na empresa, tendo iniciado sua carreira como Vendedora, passando à Supervisora e **Gerente de Loja**, cargo que atualmente exerce. A loja que gerencia possui 314 colaboradores e é a mais antiga da empresa com 62 anos. Seu quadro diretivo possui seis supervisores e a gerente. Trata-se de uma loja de grande porte.

**GL2** – Atua há cerca de 15 anos na empresa. Trabalhou como Caixa, Vendedora e após *Trainee*<sup>6</sup> de Supervisão, momento em que obteve a oportunidade de atuar como Supervisora em dois outros Estados. Quando do seu retorno ao Rio Grande do Sul, atuou como *Trainee* de Gerência, mudando de Estado novamente para assumir o cargo de **Gerente de Loja**, cargo que hoje, ao retornar ao Rio Grande do Sul, ocupa. A loja

---

<sup>5</sup> O Chief Information Officer ou CIO é um título atribuído ao responsável pela Tecnologia da Informação de uma organização. Geralmente reportam-se diretamente ao CEO ou ao Chief Financial Officer (CFO). Há algum tempo atrás o CIO era apontado em vista de sua formação técnica, mais recentemente compreende-se o CIO como um executivo e capacidades de liderança e gestão são a ele requisitadas.

<sup>6</sup> É um termo extraído do inglês *training*. Hoje é compreendido como um cargo em que o ocupante passa por um processo de desenvolvimento que dura entre um e três anos e visa a formação de jovens executivos para assumirem posições de liderança nas empresas.

que gerencia possui 114 funcionários e prevê um aumento para 122 em razão de um projeto-piloto que estará sendo executado. Seu quadro diretivo possui três supervisores: 2 comerciais e um administrativo e a gerente. Trata-se de uma loja de médio porte.

**GL3** – Formada em Ciências Contábeis, realizou duas pós-graduações, sendo uma relacionada à Gestão Estratégica. Está na empresa há 12 anos, tendo ingressado como *Trainee* e convidada, após seis meses de exercício, a ser Instrutora de Treinamento, auxiliando o Departamento de Recursos Humanos, mas não se privando de sua função como **Gerente de Loja**. A loja que gerencia possui 250 colaboradores e é denominada pela empresa uma loja-escola. Seu quadro diretivo possui sete supervisores e a gerente. Trata-se de uma loja de grande porte.

**FFL** – Iniciou sua trajetória na empresa em 1991 como Segurança de Loja, portanto, há cerca de 17 anos. Passou à função de Fiscal de Loja e, atualmente, exerce o cargo de **Chefe dos Fiscais de Loja**. Importante salientar que toda sua caminhada deu-se na mesma loja.

**FVE** – Começou suas atividades na empresa em 1997, ou seja, há 10 anos, como Ascensorista. Permaneceu durante alguns meses nesta função, passando logo após à Caixa, depois Auxiliar de Loja, e hoje desempenha o cargo de **Vendedora** em uma das lojas da empresa.

**FCO** – Labora na empresa há um ano. Atua como **Caixa Operadora**. Entretanto, realizou o teste para exercer o cargo de vendedora, quando possuía 5 meses de empresa, foi aprovada e está aguardando o surgimento de uma vaga para ser promovida.

### 3.1.3 O Projeto na e da Empresa

O Projeto Pescar é uma rede que possui unidades em diversas organizações, franquias da Fundação Projeto Pescar, que têm como objetivo o desenvolvimento profissional e humano de jovens de baixa renda e que oferecem a seus participantes mais do que o encaminhamento ao mercado de trabalho, mas a oportunidade de desenvolvimento da cidadania e de comportamentos para o convívio social.

De acordo com as informações disponíveis na *homepage* da Fundação Projeto Pescar (2007), o maior objetivo deste projeto é “oferecer uma solução para o Brasil de hoje, para o Brasil que tem pressa para resolver seus problemas sociais. Se toda a comunidade participar, resolveremos os problemas do país em pouco tempo”.

Com sua sede em Porto Alegre, a Fundação Projeto Pescar existe desde 1995 e é por onde já passaram mais de 9 mil jovens. Frente ao exposto e através da necessidade encontrada pela empresa estudada de apoiar, auxiliar e desenvolver uma ação mais focada no que concerne à responsabilidade social, integra a rede do Projeto Pescar com o intuito de realizar um trabalho para a comunidade capaz de deixar um legado.

Quando da escolha por uma ação social, a empresa questionou “o porquê não utilizar um projeto vitorioso, consolidado,” (entrevistada DRH), em que já se havia aprendido com os erros iniciais e melhorado. A partir desta reflexão, a empresa optou por receber do Projeto Pescar o conhecimento que não possuía, acreditando devolver à sociedade a possibilidade de mudança de percepção de mundo e de inclusão no mercado de trabalho e, em conseqüência, na sociedade dos jovens do Projeto. Para os entrevistados, formato e objetivo também são muito ligados à identidade da empresa, afinal não é apenas uma contribuição financeira, mas o recurso que se tem maior facilidade em dar: o recurso humano.

Desta maneira, fica claro o fato de o Projeto Pescar não ser uma invenção da empresa, mas uma franquia, e que por meio do lema *aprender a pescar* oportuniza-se emprego e, principalmente, resgate “para as pessoas viverem” (entrevistado DTI) através da solidariedade de pessoas voluntárias, não somente da organização que adere à Rede do Projeto Pescar.

Para DELORS (2006), os sistemas educativos devem incidir de forma a reduzir a vulnerabilidade social dos jovens e possibilitar maneiras de reinserção dos que chegam ao mercado de trabalho sem qualificação. Assim, é apontado pelo autor o reexame dos sistemas de certificação na e da educação, o envolvimento dos atores sociais na tomada de decisões, bem como as parcerias entre público e privado como formas de se pensar a educação por toda a vida.

Tendo em vista que opções educativas são opções sociais, o Projeto Pescar realizado pela Empresa 'Estar e Bela' apresenta-se com objetivos bastante alinhados e concisos, refletindo em um belo envolvimento com a comunidade interna e externa à empresa.

Para participar do Projeto é preciso estar estudando. Priorizam-se estudantes do Ensino Médio em virtude de sua colocação no mercado de trabalho ser mais simples e da meta de empregabilidade ser de 100%.

O Projeto possui duração de oito meses através da realização de “um curso profissionalizante de atendimento ao cliente para adolescentes de 16 a 19 anos em situação de vulnerabilidade social” (entrevistada OPP), e, após o aluno ser empregado, é realizado um acompanhamento por dois anos mediante o envio trimestral de carta de avaliação, ao supervisor do jovem, contendo tópicos como responsabilidade e comprometimento. No retorno da carta, já assinalada, analisa-se e caso haja algo divergente dos princípios ensinados, é proposta uma conversa com o jovem, porque não é objetivo do Projeto Pescar que o jovem “entre na empresa, fique um, dois meses e saia” (Entrevistada OPP).

No momento de encaminhar os jovens às empresas, a entrevistada OPP conta que o contato é feito por ela própria com o departamento de Recursos Humanos (RH) das empresas, mas que também é responsabilidade dos jovens a procura por oportunidades. No contato, envia o Projeto, explica como é realizado e, assim, “busca a empregabilidade dos jovens” (entrevistada OPP). O fato de a empresa ser muito conhecida, com foco em atendimento ao cliente, é um ponto positivo na hora da contratação.

A Entrevistada OPP ressalta que 90% dos voluntários comprometidos com o Projeto Pescar são colaboradores da própria empresa e enfatiza o caráter especializado

de seus voluntários quando aborda: “são os próprios gerentes de loja que dão aulas sobre técnicas de vendas e atendimento ao cliente, enquanto os colaboradores do departamento de RH trabalham a orientação para o trabalho e o acompanhamento interpessoal”. Corroborando o fato de todas as Gerentes de Loja entrevistadas apontarem já terem atuado no Projeto Pescar como voluntárias, dando treinamento, ressaltando momentos como a participação desde a primeira turma do Projeto e a oportunidade de terem podido acompanhar em momentos diferentes as turmas e sua conseqüente evolução e o fato de haver jovens mais ligados à proposta do Projeto e sedentos pela oportunidade em contraposição a outros menos motivados. Além disso, a entrevistada GL1 demonstrou orgulho em ter sido “a primeira gerente a ter colaboradoras do Projeto Pescar”.

O fato de gostar muito e perceber o projeto como uma oportunidade também foi assinalado. Neste sentido, adjetivos como bárbaro, fantástico, maravilhoso, foram utilizados para identificá-lo. Unanimemente os colaboradores destacaram que era o momento de a empresa investir em um programa de responsabilidade social, apesar de possuírem sentidos próximos, a oportunidade foi vista de diferentes ângulos: ocasião de a empresa trabalhar sua condição humana e social para com a sociedade; auxílio às pessoas para se desenvolverem para o mercado de trabalho; possibilidade de trocas e enriquecimento mútuo entre os jovens do Projeto Pescar e os colaboradores da organização. As falas a seguir comprovam estas imagens:

“Este foi o primeiro passo que a empresa deu para uma coisa mais estruturada em relação à responsabilidade social” (entrevistada GL3).

“A empresa está num bom caminho e deve fazer cada vez mais, ir além, acho que a empresa pode avançar ainda mais” (entrevistada GL1).

“A empresa entendeu que estava na hora de fazer sua parte junto à sociedade, apesar de estar fazendo pouco perto do que tem a fazer, afinal de contas, esses são os nossos clientes, é uma troca” (entrevistada GL2).

“Assim como os jovens saem da empresa com uma vivência, também ensinam à organização simplicidade e humildade” (entrevistado DTI).

“Entendemos que era uma parceria, que ao receber um *know-how*<sup>7</sup> que não tínhamos poderíamos devolver para a sociedade o que tínhamos de melhor: a possibilidade de inclusão destes meninos e meninas” (entrevistada DRH).

“Eu acho que para uma empresa que está se desenvolvendo tanto, crescendo, era o que faltava para mostrar a todos que pessoas diferentes podem trabalhar no mesmo lugar sem haver diferença de classes” (entrevistada FVE).

“Dar oportunidade a todos que entram na empresa de seguir carreira é importante” (entrevistada FCO).

“Possibilitar aos jovens serem cidadãos” (entrevistado FFL).

Destarte, o crescimento do projeto se faz sentir pela inauguração, neste ano, de uma unidade em São Paulo, dois anos após a inauguração da primeira unidade do Projeto em Porto Alegre. As apostas são que conjuntamente ao crescimento da empresa haja a expansão do Projeto Pescar.

---

<sup>7</sup> Saber fazer. Conhecimento que se dispõe para executar determinada ação.

## 3.2 APRENDIZAGENS E SUAS IMPLICAÇÕES

Este capítulo busca alicerçar informações básicas sobre a aprendizagem desenvolvida na Empresa 'Estar e Bela' e introduzir o capítulo Aprendizagem Organizacional e Aproximações com a Aprendizagem Auto-regulada.

Explicita visões e posicionamentos sobre aprendizagem e educação na empresa analisada e também infere funções e técnicas importantes no contexto de aprendizagem, como o papel do erro e as atividades de aprendizagem desenvolvidas na organização.

### 3.2.1 Visão sobre Aprendizagem e Educação

A aprendizagem caracteriza-se pelo movimento realizado pelo indivíduo do desconhecido ao (re)conhecido, uma busca constante, eminentemente humana. A aprendizagem é um conceito que perpassa por diferentes acepções e correntes teóricas. Entretanto, aprender é vida; a aprendizagem pressupõe o viver:

“Hoje, o avanço das biociências nos foi mostrando que vida é, essencialmente, aprender, e que isto se aplica aos mais diferentes níveis que se podem distinguir no fenômeno complexo da vida.” (ASSMAN, 1998, p. 35)

“Estar vivo é estar aprendendo. A aprendizagem não é algo que fazemos às vezes, em locais especiais ou em alguns períodos da nossa vida. É parte da nossa natureza. Nós nascemos aprendizes.” (CLAXTON, 2005, p.16)

“... não é estranho que os processos de aprendizagem estejam ativos em todo momento, desde o próprio momento do nascimento.” (POZO, 2002, p.56)

Assim, as falas dos entrevistados da empresa 'Estar e Bela' retratam este entendimento de aprendizagem, pois conceitos como aprendizado contínuo, educação a longo prazo, doutrina de aprendizagem, são explicitados nas afirmações dos entrevistados dispostas ao longo deste estudo. Também, a aprendizagem é

compreendida como “tudo o que envolve, informa, estimula as pessoas, acontecendo em todos os momentos, desde o treinamento formal à prática, que se dá em completo” (GDP).

A educação tem sido cada vez mais revisitada, seja por seus processos formais ou não-formais de aprendizagem. As demandas do mercado de trabalho não são caracterizadas tão somente por conhecimentos técnicos, em vista da profusão de informações e sua fácil obtenção, mas por competências e habilidades de decodificação de dados, reflexão e flexibilidade. Em um mundo em que a instabilidade é o que de mais estável se apresenta, a educação continuada passa a ser substituída pelo conceito de educação por toda a vida.

Na empresa ‘Estar e Bela’ o conceito de aprendizagem desenvolvido é o de autodesenvolvimento, “em que a pessoa possa gerenciar a sua carreira” (DRH), “ser responsável pelo seu desenvolvimento” (GL2) de acordo com o que deseja, em busca de uma aprendizagem mais completa. Contudo, “a organização não entende que tenha que prover todo o aprendizado, existem coisas que cabem às pessoas” (DTI). Esta fala explica o motivo de a empresa não financiar a graduação dos colaboradores, por sua descrença no assistencialismo e crédito ao fato de as pessoas serem responsáveis pela busca de suas metas.

O conceito de educação por toda a vida traz consigo a reflexão acerca da possível ordenação das seqüências de aprendizagem de formas diversificadas, valorizando-as sem a necessidade de selecionar (DELORS, 2006). Na óptica apresentada pelo autor, a aprendizagem deve organizar-se em torno da congruência de quatro pilares:

- Aprender a conhecer – sendo este um meio de compreensão do mundo que propõe o prazer de descobrir, de compreender. A tendência de prolongamento dos estudos deverá levar, cada vez mais, os adultos ao prazer pelo saber, despertando a curiosidade e estimulando o senso crítico através do aprender a conhecer. Contudo, é importante salientar que, mesmo para o especialista, há a necessidade de uma cultura geral ampla dando subsídios para a

compreensão do mundo, utilizando-se do aprender a aprender, da memória, do pensamento.

- Aprender a fazer - o aprender a fazer é indissociável do aprender a conhecer. Retrata a importância de intercambiar atividades de conhecimento e atividades práticas, a fim de modificar visões de teorias desconexas à prática, e práticas prescindíveis de teoria.
- Aprender a viver juntos - trata-se do desafio de aprender a viver com os outros. Considerando que os conflitos sempre fizeram parte da história humana, é preciso ensinar a descoberta progressiva de si próprio e, em consequência, do outro. Em consonância, a curiosidade, o espírito crítico, o diálogo e o poder argumentativo devem ser incentivados para a construção de projetos comuns.
- Aprender a ser - a educação deve possibilitar subsídios para que cada sujeito possa, de maneira autônoma e crítica, formular seus valores e decisões nas diversas circunstâncias que a vida lhe solicitar com iniciativa, criatividade, “liberdade de pensamento, discernimento, sentimentos e imaginação” (p.100).

### **3.2.2 Papel do Erro**

A aprendizagem necessita de sujeitos críticos, curiosos, preparados para uma realidade de intervenção, diferentemente da posição de eterna repetição do já conhecido e, nesta perspectiva, a melhor forma de evitar o erro é perdendo o medo de que este ocorra. “Devemos tratar a liberdade de errar e aprender sempre de forma alternativa” (DEMO, 2000. p. 31).

Na empresa ‘Estar e Bela’ o erro é encarado como algo natural, “uma oportunidade para que a pessoa possa entender e tentar novamente” (GL1). Não é tratado como uma falha, não há procura pelo culpado, mas pela causa do problema para corrigi-lo. Questões como “o que você aprendeu com este erro?” “levou algo para

a sua vida pessoal?” (DRH), desde que comportem uma resposta positiva, fazem com que o erro seja visto como algo útil, pois não se aprende apenas com as melhores práticas, também se aprende com os erros.

Para a empresa, se a pessoa errou é porque tentou, teve atitude e neste caso uma nova tentativa é incentivada. O erro faz parte da dinâmica organizacional e pode ser percebido em diferentes atividades de aprendizagem: no treinamento, no programa de *trainees*, nas lojas. A avaliação e o acompanhamento são maneiras de verificar se “o treinamento está atendendo às necessidades elencadas, se existe algum problema, se é preciso algo além da capacitação, se há contribuições” (DRH). Uma potencializadora desta análise é a avaliação 360°<sup>8</sup> existente na empresa e já integrante de sua cultura.

A avaliação deve ser realizada buscando intervir, agir, problematizar, interferir e redefinir os caminhos a serem percorridos (FREIRE, 1996). Deve ser auxiliar no processo de aprendizagem, sistemática, acompanhando o progresso do aprendente sem nivelamentos e, prioritariamente, entendendo que a aprendizagem ocorre como um processo e é desta forma que deve ser avaliada.

Quando em treinamento, o erro é esperado, como pontua a entrevistada GDP: “temos que errar no treinamento para errarmos menos na frente do cliente, estarmos mais capacitados e mais atentos”. Para tanto, busca-se ver os problemas no treinamento, discutir, vivenciar, dramatizar, ajudar. Além disso, situações adversas, erros ocorridos na empresa, são transformados pelo Departamento de Recursos Humanos em *cases*<sup>9</sup> e enviados às unidades para debate e investigação da melhor alternativa ao que poderia ser feito naquela situação.

Existe, entretanto, duas situações em que o erro é visto de maneira diversa à apresentada anteriormente, considerando a existência de um grau de tolerância diferente em algumas ações. A primeira diz respeito à reincidência: a persistência do mesmo erro assinala problemas e a ação recomendada é um novo treinamento. A segunda situação distingue “questões mais graves” (GL3), ações displicentes com o trabalho em relação ao cliente: os colaboradores possuem algumas obrigações para com a empresa enquanto esta tem deveres para com os colaboradores, é um elo, um

---

<sup>8</sup> Explicação disponível no subcapítulo Atividades de Aprendizagem.

<sup>9</sup> Artigos com situações específicas que visam o desenvolvimento de novas perspectivas de atuação organizacional.

acordo importante, e quando quebradas as regras ambos devem ser questionados, punidos. Erros dessa ordem podem levar à demissão. Comprovada uma atitude característica de uma das duas situações acima assinaladas, é realizada uma avaliação com o colaborador, uma conversa e posteriormente um novo comprometimento.

Precisamos de uma nova relação entre as idéias e a realidade. O que muda a realidade é a prática, a conscientização não acontece de uma vez, é resultado de uma ação-reflexão. Afirmações como “a maior aprendizagem é com os erros” (DRH); “a empresa não pune pelo fato de ter errado. Só vai acertar aquele que tentar e na primeira tentativa talvez erre” (OPP); “erro em virtude da busca de acerto jamais será punido” (DTI); “é não ter medo de fazer, é errando que se aprende” (GL1); “os erros, os pontos negativos e os pontos fortes são mostrados para melhorarmos, pois sempre se pode melhorar” (FCO); “a pessoa está em aprendizagem tem o direito de errar” (GL3); “as pessoas não devem ser percebidas de forma linear, todo mundo é humano, e é importante compreender a importância do pedido de desculpas” (DRH); caracterizam, basicamente, a percepção da organização sobre esta faceta da aprendizagem: o erro. Ou seja, a empresa vê as imperfeições, as dificuldades encontradas, isto é, o erro, como possibilidade de construção de aprendizagens e conhecimentos.

Quanto à visão do erro no Projeto Pescar, a entrevistada OPP relata fazer uso do erro construtivo. Frente ao erro ressalta observar, procurar, (re)conhecer e mostrar aos jovens como aprender com o erro, porque “estamos aqui pra aprendermos juntos, construirmos juntos”, mas sabendo que no mundo do trabalho existem erros que não são toleráveis e por esta razão a importância de utilizar-se do *feedback*<sup>10</sup> constante.

### 3.2.3 Atividades de Aprendizagem

Apenas para efeito de esclarecimento, neste subcapítulo serão apresentadas, num primeiro momento, algumas das práticas de desenvolvimento de pessoas mais referidas pelos entrevistados, prestadas informações relevantes sobre cada uma delas

---

<sup>10</sup> Retroalimentação realizada a partir de dada situação. Retorno de informações.

e posteriormente (nos próximos subcapítulos) acrescentados dados e análises realizadas, então, pelos participantes da pesquisa e demonstrados em suas falas.

- Academia de Varejo: com cursos específicos para a área do colaborador, bem como voltados a aspectos comportamentais e motivacionais. Seu slogan de lançamento era “não tem que exercitar o corpo para melhorar? Então? Também tem que exercitar a mente” (GDP). No espaço da academia existem conteúdos que a pessoa pode, por conta própria, buscar aprofundamento e crescimento;
- Ambientação das lojas: construção de um espaço físico belo, tanto para clientes quanto para os colaboradores;
- Avaliação 360º: sistema de avaliação caracterizado por apresentar múltiplos avaliadores (gestores, pares, clientes internos, subordinados) e auto-avaliação. O *feedback* faz parte desta prática;
- Canal ‘Estar e Bela’: canal de comunicação que mensalmente veicula um vídeo contendo informações sobre as estratégias da empresa;
- Cases: enviados quinzenalmente às lojas. Contam fatos ocorridos nas lojas para serem debatidos em busca da melhor solução possível;
- Cliente oculto: premiação aos colaboradores que se destacam pelo bom atendimento em visita secreta realizada à loja;
- Coach<sup>11</sup>: considerado uma forma de construir conhecimento por meio da experiência de uma pessoa que conhece mais o negócio. Além disso, é visto como um auxílio para quem está começando a pensar sobre si e a pensar como construir sua carreira;
- Dicas Práticas: treinamento originário dos modelos trazidos pelo programa ‘Melhores Práticas’;
- Diretrizes de Relacionamento: diretrizes que enfocam a maneira com que as ações devem ser realizadas na empresa, sendo algumas delas: “não existe eu, existe nós na empresa”, “qualquer rancor será mantido apenas

---

<sup>11</sup> Conceito que em inglês significa técnico. Em relação ao processo de treinamento, é atribuído ao profissional especializado em desenvolver pessoas.

por 24h”, “intrigas, brigas e fofocas não existirão”; são avaliadas mensalmente de forma muito simples, através de carinhas que demonstram graus de satisfação: verde, amarelo e vermelho;

- ÊNFASE: pauta enviada às lojas informando quais assuntos, além dos próprios à loja, devem ser tratados na reunião semanal. Um documento estudado pela empresa toda sobre determinado assunto;
- Grupos de Trabalho: as lojas possuem equipes específicas de trabalho relacionadas a programas. Por exemplo: ‘Poupou Ganhou’, motivação, encanto, recepção de novos colaboradores e visitantes na loja. Suas atividades vão desde o planejamento das ações, à preocupação com os resultados obtidos, incentivos e treinamentos possibilitados pelo padrinho da equipe (um supervisor da loja) que possui por obrigação contribuir com o grupo, realizar reuniões para tratar dos assuntos pertinentes e desenvolver os participantes;
- Jornal da empresa: jornal interno, com circulação mensal. Artigos, notícias e sugestões são enviadas pelos colaboradores;
- Magia: programa anual que traz como tema, sempre atual, a magia da empresa: o encantamento. Participam do programa todos os funcionários, sendo um dia para renovar sonhos e aspirações, bem como promover a reflexão e novo comprometimento com a organização e consigo mesmo;
- *MBA<sup>12</sup> in Company*: *MBA* em Varejo patrocinado pela empresa aos gestores que possuem destaque na empresa;
- Melhor história de encantamento: faz parte de campanha motivacional que premia a melhor história de encantamento de colaborador da empresa;
- Melhores Práticas: livro que apresenta *cases* em que são adotadas as melhores práticas realizadas por colaboradores, tidas como positivas e disseminadas para toda a organização. A cada “boa prática” encontra-se o nome do colaborador responsável por sua elaboração, autoria;

---

<sup>12</sup> A abreviatura significa *Master Business Administration*. É o grau universitário atribuído nos Estados Unidos para o aluno que concluiu curso equivalente ao nível de pós-graduação no Brasil em área ligada à administração de negócios.

- Pesquisa de Clima Organizacional: pesquisa realizada anualmente por uma consultoria terceirizada em que os colaboradores respondem a um extenso número de questões sobre o clima em sua Unidade. Não existe a necessidade de identificação e há boa aceitação da prática na empresa (cerca de 70 a 80% dos colaboradores a respondem). Seus resultados são debatidos com gestores e funcionários em busca de soluções;
- Pontos de Partida: fala de 15 a 30 minutos diária, objetivando alinhar resultados, bem como tecer comentários do setor ou loja;
- Portal de Gestão: ferramenta voltada ao gerenciamento do negócio, valores, metas, administração;
- Portal RH: além de uma ferramenta de gestão, é uma ferramenta de aprendizagem, possui dados da vida funcional dos colaboradores, bem como se apresenta como importante instrumento para a comunicação interna. Está disponível na Intranet da empresa;
- Poupou Ganhou: programa que premia sugestões para redução de despesas;
- Programa de Participação nos Resultados (PPR): distribuição de parte dos resultados alcançados pela empresa tendo como critério avaliativo o alcance das metas;
- Retenção de Talentos: formação de líderes, seleção interna de colaboradores para cargos de liderança;
- *Trainees*: um programa em que os colaboradores são selecionados pelo Departamento de RH para cargos de supervisão e gerência e, conjuntamente a uma formação realizada pelo departamento, são enviados às lojas com um planejamento e cronograma de atividades a realizar. O *trainee* externo à empresa inicia seu aprendizado com os aspectos operacionais visando compreender a dinâmica organizacional e, após, aprende a gestão, enquanto o *trainee* interno preocupa-se mais com a questão referente ao gerenciamento de pessoas, tendo em vista já conhecer os procedimentos da empresa;

- Treinamento: presencial, comportamental, técnico, *e-learning*<sup>13</sup>. São mais de 150h de treinamento anual por colaborador;
- Universidade Corporativa: universidade de negócios destinada às lideranças, seu slogan é 'conhecimento gerando resultado'.

---

<sup>13</sup> Modalidade de desenvolvimento de pessoas que faz uso do ensino a distância com foco no aluno.

### 3.3 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E APROXIMAÇÕES COM A APRENDIZAGEM AUTO-REGULADA

A definição de aprendizagem organizacional é tema de amplos debates. Entretanto, sua compreensão como fenômeno organizacional envolvido com o desenvolvimento contínuo de estratégias e métodos para a aquisição e disseminação de conhecimento por meio da articulação de valores e comportamentos dos sujeitos e da organização, é reconhecida como a base do conceito (BITTENCOURT, 2005; VASCONCELOS e MASCARENHAS, 2007).

Por analogia, a aprendizagem auto-regulada faz uso de estratégias com o intuito de potencializar a aprendizagem. A ela é inerente um espaço em que a crença no aprender a aprender perdure, em que existam pessoas comprometidas com o processo de conhecer, que possam autogerir seus processos de aprendizagem.

Para a aprendizagem auto-regulada há a necessidade do aprendiz, bem como do educador, estabelecerem metas, planejarem, executarem e avaliarem situações visando a internalização do assunto em pauta, sobre sua atuação frente ao mesmo e às possíveis maneiras de lidar com situações que exijam a competência para solucionar conflitos. Para além da internalização, a aprendizagem organizacional também prevê a externalização do conhecimento obtido visando a sua expansão ao maior número de pessoas possíveis, o que reflete que quanto maior o poder de auto-regulação da aprendizagem dos trabalhadores, será potencialmente melhor a qualidade e seu desejo pelo aprendizado.

Apesar da importância que os estudos dão à explicitação intencional de uma série de conhecimentos e indicadores sobre a situação de aprendizagem e sobre a tarefa bem como de uma série de indicadores relativos à maneira de regular o processo de resolução, é necessário dar uma maior importância aos processos de interiorização e exteriorização capazes de articular a dinâmica interpsicológica e a interiorização (VEIGA SIMÃO, 2002, p. 56).

Ambas as teorias buscam a autonomia dos sujeitos da aprendizagem, sua busca crítica, comprometida e responsável. Estão alicerçadas na aprendizagem que pressupõe a vida, ou seja, no ato de aprender em qualquer local ou tempo. Exatamente

com esta acepção a empresa analisada interpreta a aprendizagem, o que pode ser comprovado por meio das falas:

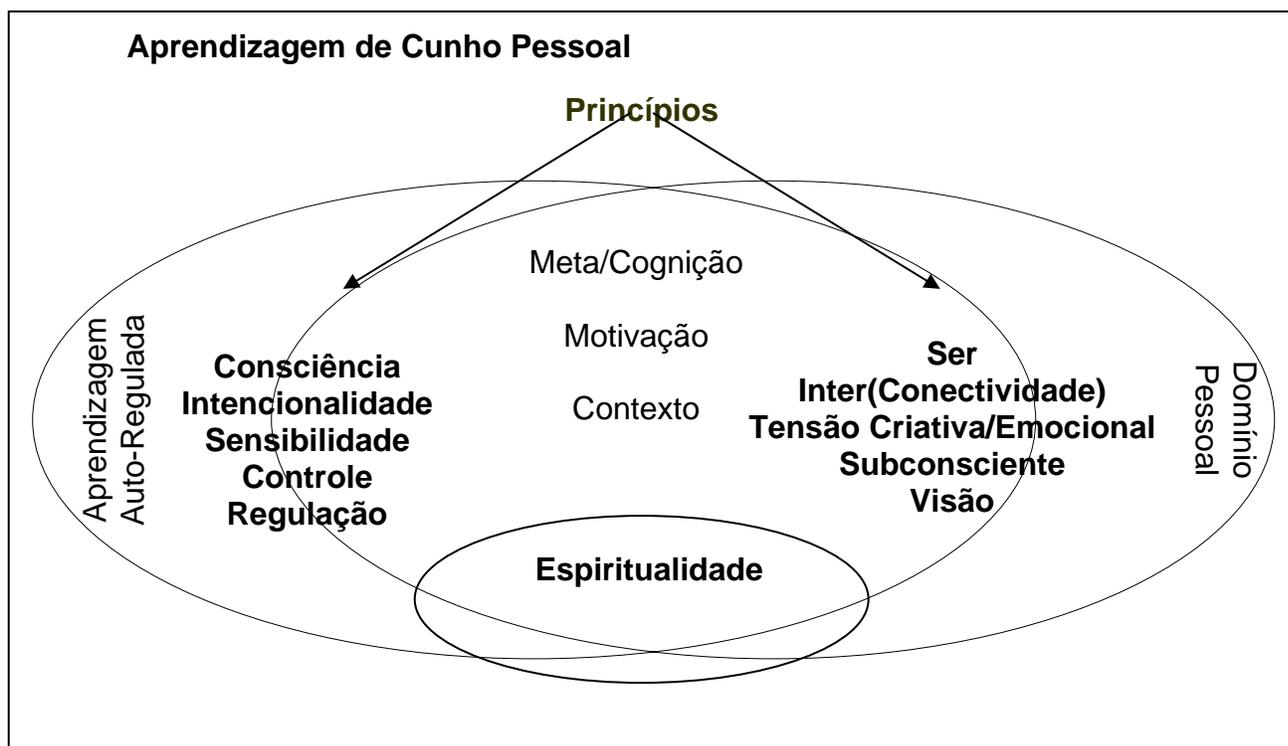
“Acho que aprendemos muito com a empresa, e a partir do que a gente aprende a empresa aprende” (entrevistada FVE).

A aprendizagem se dá de maneira mútua, assim como a empresa aprende através das pessoas. A entrevistada FCO afirma: “aprendo muito com a empresa!”

“A empresa propicia o aprendizado, ela disponibiliza vários recursos, ferramentas para a gente aprender e acaba que cada indivíduo tendo esse aprendizado, a organização aprende” (entrevistada GL3).

A aprendizagem auto-regulada centra-se no aprendente e em seu movimento para auto-regular suas experiências. Igualmente, a aprendizagem organizacional parte do sujeito, através da Disciplina de Domínio Pessoal, para a compreensão da dinâmica organizacional. Assim, neste estudo relacionam-se a aprendizagem auto-regulada diretamente à Disciplina de Domínio Pessoal da aprendizagem organizacional.

A ilustração a seguir permite verificar os princípios (em negrito) de ambas as teorias, auto-regulação da aprendizagem e a disciplina de domínio pessoal da aprendizagem organizacional e sua incidência, em maior ou menor grau em ambas. Também, as variáveis expostas no modelo de auto-regulação da aprendizagem (no centro da ilustração) serão utilizadas neste estudo como forma de alavancagem de pontos a serem ressaltados pelas teorias, sendo este apenas um ponto de vista, havendo várias maneiras de evidenciar a conexão existente entre as duas teorias. O ponto espiritualidade pode ser encontrado, também, em ambas as teorias, mas no trabalho buscou-se evidenciar suas contribuições e, fazendo-o tornar-se parte do construto da aprendizagem de cunho pessoal (denominação proposta pela pesquisadora para a junção das teorias). É importante atentar que a nomenclatura aprendizagem de cunho pessoal não se fecha em si mesma, é apenas uma maneira de evidenciar a necessidade de trabalho a partir dos aspectos intrínsecos para os extrínsecos ao sujeito, não havendo ordem para que a aprendizagem aconteça em cada indivíduo. Todas as variáveis estão inter-relacionadas e relacionadas a um construto maior, no caso desta análise, às outras disciplinas da Aprendizagem Organizacional.



**Ilustração 5 – Aprendizagem Auto-Regulada e Domínio Pessoal - complementaridade. Fonte: A pesquisadora.**

Contudo, antes de proceder à análise dos aspectos da Aprendizagem Auto-Regulada na empresa “Estar e Bela”, é importante ressaltar que, em relação ao contexto organizacional, ela não se encerra em si mesma, pelo contrário, é base para que as demais disciplinas da Aprendizagem Organizacional possam ser desenvolvidas.

A análise que segue abordará, de acordo com o modelo da Auto-Regulação da Aprendizagem (VEIGA SIMÃO, 2002; FRISON, 2006), as fases do processo de aprendizagem (planejamento, execução e reflexão) e suas variáveis. Entretanto, para a organização das informações buscou-se uma apresentação que fosse fidedigna do modelo e que potencializasse a percepção de sua proximidade com a disciplina de Domínio Pessoal, que será tecida de maneira complementar à aprendizagem auto-regulada.

Cabe ressaltar que as fases do modelo de auto-regulação da aprendizagem (Lopes da Silva, 2004) são representativas das dinâmicas de:

- Antecipação e preparação – definição de objetivos, crenças sobre sucesso na resolução da tarefa;
- Execução e controle – observação do entorno, dos recursos internos e externos na realização dos objetivos;
- Auto-reflexão e auto-reação – (auto)-avaliação do processo, incidindo em contraposição entre o pretendido e o alcançado proporcionando reações, positivas ou negativas, ao resultado.

Também denominadas por Veiga Simão (2001) de planificação, realização e avaliação e descritas da seguinte maneira:

- Planificação – decisão de o que e como atuar em dada situação de aprendizagem;
- Realização – controle contínuo do processo de aprendizagem a fim de, caso necessário, efetuar as mudanças necessárias para o atingimento dos objetivos;
- Avaliação – análise de sua atuação frente ao processo de aprendizagem e identificação das ações passíveis de melhoras para não reincidir nas mesmas.

### **3.3.1 Domínio Pessoal e Auto-Regulação da Aprendizagem**

A disciplina do “Domínio Pessoal” é uma manifestação humana do potencial de aprendizagem individual e está ligada diretamente a um contexto mais global que incide na aprendizagem organizacional e esta na individual, como um círculo recursivo. “As organizações só aprendem por meio dos indivíduos que aprendem. A aprendizagem individual não garante a aprendizagem organizacional. Entretanto, sem ela, a aprendizagem organizacional não ocorre” (SENGE, 1998, p. 167).

Conforme explicitado no capítulo 3.3 (Aprendizagem Organizacional e Aproximações à Aprendizagem Auto-Regulada), os princípios da auto-regulação são consciência, intencionalidade, sensibilidade ao contexto, controle e, propriamente, regulação das atividades que podem ser significadas, respectivamente, por ações dos sujeitos como: percepção do que ocorre consigo; escolhas dirigidas a metas pessoais; sentimentos frente a fenômenos que o afetam; clareza dos itens promotores da auto-regulação; e utilização de estratégias para a aprendizagem levando em consideração o contexto (VEIGA SIMÃO, 2002).

Através da exposição de seus princípios e da Aprendizagem Auto-Regulada, esta que explicita a capacidade do sujeito de regular sua aprendizagem em prol de metas que realmente deseja, é possível observar a proximidade deste modelo teórico com a disciplina de Domínio Pessoal, exposta no modelo de Senge (1998, 1999, 2004) à Aprendizagem Organizacional, pois Domínio Pessoal pode ser representado por um processo de busca constante dos objetivos almejados pelos indivíduos, conforme explica o autor:

A justaposição da visão (o que queremos) e uma imagem nítida da realidade atual (onde estamos com relação ao que queremos) geram o que chamamos de “tensão criativa”: uma força que tenta unir os dois, causada pela tendência natural de tensão para se buscar uma solução. A essência do domínio pessoal é aprender a gerar e sustentar a tensão criativa em nossas vidas. (SENGE, 1998, p.169)

Assim sendo, as aprendizagens auto-regulada e organizacional representam o domínio, o controle, o gerenciamento, a regulação das aprendizagens que nos são necessárias frente a metas e objetivos pretendidos, neste sentido, são aprendizagens intencionais.

“A aprendizagem consiste numa cadeia complexa de saltos qualitativos da auto-organização neuronal da corporeidade viva, cuja clausura operacional (...) se auto-organiza enquanto se mantém numa acoplagem estrutural com o meio” (ASSMAN, 1998, p. 40). Na análise que se segue, serão utilizadas as variáveis cognição/metacognição, motivação e contexto como base para os subcapítulos. Fases representativas para o estímulo aos educandos de sua consciência sobre os processos cognitivos, metacognitivos, motivacionais e contextuais de aprendizagem (VEIGA SIMÃO, 2001; 2002).

### 3.3.1.1 Variável Cognitiva/Metacognitiva

A cognição, tida não somente como apreensão da realidade circundante, mas como capacidade do indivíduo de perceber, classificar, reconhecer e compreender a realidade, ou seja, sua visão do real, é a principal característica desta variável. Introspectiva, ressalta o conhecimento que o sujeito da aprendizagem detém de si e de seu processo de conhecer o conhecido. É uma variável repleta de conceitos 'auto', visando ao desvelamento do suspeito ao próprio sujeito, um pensar sobre o pensado, o aprender a aprender (VEIGA SIMÃO, 2001; 2002).

Neste aspecto é apresentada uma preocupação com o desenvolvimento das pessoas e dentro disso o trabalho com o conteúdo necessário para a organização (fase de planificação). Afinal, a empresa trabalha com resultados e é preciso que as pessoas saibam o que está acontecendo no mercado, conhecimento este que é repassado da empresa ao gestor e deste a sua equipe (fase de realização).

Igualmente, no Projeto Pescar a entrevistada OPP conta realizar na fase de planificação do curso uma reunião com os voluntários a fim de abordar aspectos técnicos, teóricos, o que demonstra preocupação com o conteúdo, com a disciplina, mas também promover a importância de o voluntário dedicar-se para que o jovem realmente aprenda (fase de realização), com o objetivo último de contribuir para a sua formação, de modo que este saia do Projeto melhor do que em sua entrada (fase de avaliação, complementada pela auto-avaliação). Afirma poder perceber mudanças no "nível escolar, de aprendizagem, de matéria, da escola do jovem".

A variável cognitiva também pode ser entendida como um conjunto de processos mentais que proporcionam a aprendizagem de conhecimentos, conteúdos e informações, bem como, sistemas e práticas para a resolução de problemas, o que contextualiza os dados da empresa 'Estar e Bela' expostos no parágrafo anterior. Além disso, dissociar conhecimentos teóricos e práticos na atual sociedade mais do que uma irresponsabilidade é retornar ao fazer descontextualizado ou à teoria esposada sem uso. Neste sentido, ainda acerca da variável cognitiva/metacognitiva, a entrevistada GDP utilizou-se do exemplo de um treinamento para evidenciar isto; recordou que

“treinamentos são técnicas para conhecer o produto, o sistema” e relatou um caso recente em que os colaboradores foram capacitados para quando da abertura da loja em outro Estado: não sendo possível o treinamento prático, apenas teórico, conta que, ao planejar, existiu a preocupação com a aprendizagem de conteúdos, funcionamento e compreensão e que, na realização, foram utilizadas várias vivências para minimizar a ausência da prática e ao participar da inauguração da loja, procurou saber como as pessoas estavam em termos de conteúdo, se sabiam e como o treinamento ajudou. Na fala da funcionária FCO, evidencia-se a importância dos aspectos teóricos aliados à prática em treinamentos: “acho que os treinamentos utilizam a teoria ao apresentarem o como funciona, como se atende, e depois vem a prática, e com ela as implicações”. O cuidado na montagem dos treinamentos em utilizar a linguagem do futuro treinando, envolver pessoas da área de conhecimento e trabalhar o conteúdo em parceria também é assinalado. No mesmo sentido, Senge (1999, p.12) retrata o uso de laboratórios de aprendizagem para potencializar o conhecimento das pessoas: “most of our projects focus on experimentation, on developing learning laboratories environments so that learning and working are integrated”<sup>14</sup>.

A metacognição é a consciência – princípio da aprendizagem auto-regulada – do aprendente de suas verdades preconcebidas e refutáveis, auxiliando na construção, desconstrução, reconstrução de modelos de mundo pessoais.

A facilidade, a abertura, o estímulo dado pela empresa para conhecer o novo, ler muito, buscar coisas sobre a concorrência, viajar em busca de novos modelos, estar sempre compartilhando com os colegas livros, artigos, sentido este transmitido também pelo Presidente da organização, são as maneiras encontradas pela empresa analisada de desenvolver a cultura organizacional (elementos também relevantes à variável contextual).

A exemplo, o Programa Magia, depois de comunicado o foco pelo Presidente da empresa, trabalha todos os seus aspectos, inclusive o cognitivo, voltados para esta visão. Afinal, sempre existem coisas a aprender: informações, saberes, conhecimentos, por este motivo a oferta do *MBA* Executivo em Varejo para os gestores que apresentam

---

<sup>14</sup> A maior parte de nossos projetos está centrada na experimentação, no desenvolvimento da aprendizagem em laboratórios, afim de que aprendizagem e trabalho estejam interligados.

certa pontuação na avaliação de desempenho, como os entrevistados DTI, DRH, GL1 e o desafio de atingimento desta pontuação pela entrevistada GL2.

A reflexão sobre quais seriam as melhores estratégias a serem despendidas em uma tarefa, seu uso e avaliação posterior são ações que potencializam o conhecimento metacognitivo, pois tornam o conhecer um processo recursivo, questionável e aberto a novas possibilidades, em busca de constante “perfeição” inatingível, um eterno fazer-se, reinventar-se (VEIGA SIMÃO, 2002; SENGE, 1998).

A metacognição leva ao monitoramento, que é a capacidade do indivíduo de dar atenção a si próprio e aos padrões e metas que ele elaborou. Neste caso, a estratégia poderia ser de controle da atenção, ou seja, ser capaz de não se distrair, de continuar fazendo aquilo que estabeleceu. (FRISON, 2006, p.92)

Partindo-se do pressuposto de que as organizações são feitas de pessoas e que todas as pessoas são dotadas de desejos, sentimentos, aspirações e motivações, é importante perceber o domínio pessoal da aprendizagem como a alma da empresa.

Nesta perspectiva, os treinamentos são encarados como uma prática para a vida, em que o colaborador possa “pensar em si, se observar, refletir sobre o que pode melhorar, o que pode contribuir para o seu grupo” (entrevistada GDP), fazendo um plano de ação com o que precisa ser modificado, tendo atitude e comprometimento. Afinal, hoje as pessoas não são demitidas em razão do conhecimento, que é abundante e disponível, mas pela forma com que se lida em situações adversas, se responde aos problemas.

### 3.3.1.2 Variável Motivacional

A respeito do conceito de motivação existem debates travados sobre suas características principais e incidência. Compreende-se que fatores essenciais à motivação de qualquer indivíduo estão relacionados às suas vontades, aspirações, desejos, escolhas por estratégias, que refletem diretamente na motivação do sujeito para a realização de atividades.

As gerentes entrevistadas (GL1, GL2 e GL3) crêem que a motivação é intrínseca ao sujeito e “não adianta dizer ao colaborador para se motivar” (GL1), o papel do gestor é “ajudar as pessoas a se descobrirem e assim, se motivarem” (GL1).

Na empresa ‘Estar e Bela’ existe a convicção sobre o investimento, o incentivo e as oportunidades dadas ao desenvolvimento das pessoas, responsabilizando as próprias pela decisão por desenvolverem-se ou não, tornando seus colaboradores agentes de suas próprias aprendizagens (auto-regulação) por meio da alavancagem de seus objetivos (motivação). No entanto, a empresa preocupa-se com o espaço em que as pessoas trabalham. A entrevistada GL1 aborda este fato: “criamos um ambiente interno em que as pessoas trabalham motivadas, passam e ficam”.

A questão motivacional é encarada de maneira contínua na empresa e, por meio de diversos recursos, os colaboradores são incentivados a sentirem-se motivados, seja pela transparência da empresa, pela disponibilidade de informações, ou pelas atividades realizadas – Programa Magia, reuniões motivacionais, treinamentos comportamentais, campanhas – com o intuito de, também, proporcionar o despertar da motivação nos sujeitos, pois, como bem retratam os entrevistados DTI e FVE, “não adianta o querer da pessoa se a empresa não quer, e, de igual maneira, não adianta a empresa querer se a pessoa não quer” (DTI), precisa do desejo e da motivação de ambos, “tem que querer, não adianta alguém dizer ‘tu tens que ter mais paciência’; também tem que haver o querer. Não adianta só as pessoas falarem e não haver vontade de mudar. É muito pessoal” (FVE). A aprendizagem é aberta para todos, tendo uma linguagem bem clara e fluindo entre “os colaboradores que realmente têm interesse, bastando querer e se propor a fazer um bom trabalho” (OPP).

A questão motivacional também é encarada desde a motivação para o trabalho diário à busca por novos desafios. A respeito das atividades cotidianas, os ‘Pontos de Partida’ são compreendidos como curtos momentos diários em que os “colaboradores são informados dos resultados da empresa, positivos ou a melhorar, e é realizada uma técnica, atividade ou aquecimento para que as pessoas saiam mais motivadas para a busca de resultados” (entrevistada GL1). A busca por novas oportunidades e possibilidades é incentivada através de campanhas de reconhecimento, cliente oculto,

melhor história de encantamento, espaço no jornal da empresa, prêmios à pessoa que realiza a venda de mais produtos financeiros.

Também, a ação de sentir o momento do grupo, o trabalho em equipe, a organização, a disciplina, a auto-estima, são maneiras de perceber a motivação dos colaboradores diariamente. Valores expostos por Senge (2004), para a criação de verdadeiras comunidades: amor, humildade, compaixão e abertura, curiosidade. De acordo com os entrevistados todos os programas a serem implantados na empresa são comunicados, desenvolvidos, capacitados, treinados. O programa é estruturado, possui etapas, um cronograma, e enquanto é executado já passa por avaliação. As entrevistadas DRH e GDP afirmam que o planejamento das atividades de aprendizado é cumprido; entretanto, sua execução é flexível, pois é preciso “estar sentindo o grupo” (GDP).

De acordo com a teoria da auto-regulação da aprendizagem (VEIGA SIMÃO, 2002), a motivação é necessária para que o indivíduo dê início a suas tarefas, mas sua continuidade dá-se pelo uso de estratégias volitivas. Neste sentido, “querer é poder” (FRISON, 2006).

A fase de planificação da variável motivacional da aprendizagem auto-regulada é perfeitamente observável na empresa ‘Estar e Bela’ quando a entrevistada GDP afirma planejar possíveis dinâmicas (jogos, brincadeiras, competições) para que as pessoas sintam-se motivadas. Estratégia reconhecida pelos colaboradores, estes que, motivados, participam dos cursos on-line propostos, até mesmo em seu horário de intervalo (ação para atingir o objetivo, execução) – esforço que acarreta variações comportamentais – e estimulada pelos gestores que, quando da avaliação das atividades dos colaboradores, consideram seu desenvolvimento em relação ao aspecto motivacional.

“A motivação inclui as expectativas dos resultados e a percepção de auto-eficácia, originando o impulso ou intenção de aprender. Por sua vez, a vontade controla as intenções e os impulsos” (FRISON, 2006, p.102).

Também, a auto-estima foi mencionada como um fator importante à aprendizagem, à felicidade no trabalho, à motivação para as vendas, para as metas, para a superação e seu desenvolvimento aludido:

“As pessoas precisam ter um bom astral, ter energia, acreditar nelas próprias e, para tanto, a auto-estima dos colaboradores é bastante trabalhada na empresa, sendo uma forma de a pessoa descobrir-se como pessoa” (GL1).

“É importante que as pessoas estejam bem para que possamos cumprir com nossa missão: encantar” (GL2).

“É importante trabalhar a auto-estima para que o colaborador se sinta capaz de realizar o trabalho” (DRH).

Este entendimento reforça o papel do líder mencionado na variável motivacional, sendo exposto pelos colaboradores (FCO, FVE), em que uma boa gestão, com comunicação aberta e clara se reflete no desenvolvimento das pessoas, no trabalho realizado e na pesquisa de clima organizacional. Como a comunicação e a prática diária dão-se de forma conjunta, na empresa se ressalta a importância da comunicação com o uso de linguagem clara, objetiva, tendo em vista que os conceitos são multiplicados desde a alta gerência (Presidência) até os colaboradores, principalmente por meio de recursos como o Canal ‘Estar e Bela’. Exemplo disso reside no fato de “muitos *trainees* terem inferido que foi a partir da fala do presidente da empresa que se sentiram “tocados” e acreditaram que podiam. O que demonstra o resultado que uma palavra pode trazer” (entrevistada GL2). E corrobora a fala da entrevistada GL1 “acho que a gente gerencia pelo exemplo e os colaboradores sabem disso, vêem o que a gente faz”.

No Projeto Pescar compreende-se que “no trabalho é preciso estar motivado” (OPP). Assim, planejam-se atividades que façam uso de dinâmicas, livros, conversas, textos para que os jovens, na execução do programa, possam se identificar, interagir sem medo de errar, perguntar, revelar seus anseios e tomar os exemplos dos voluntários como incentivo para sua entrada, mais qualificada, no mercado de trabalho. “A cada dia se tem uma surpresa diferente” e os comentários das mães, de acordo com a entrevistada OPP, corroboram neste sentido, quando afirmam a mudança de seus filhos em questões como responsabilidade e comprometimento.

### 3.3.1.3 Variável Contextual

Atualmente observam-se com mais atenção os aspectos contextuais do trabalho, seja através da análise do ambiente físico ou dos aspectos sociais, relacionais, existentes nas organizações. Desde Fayol, com seu estudo sobre a interferência da luminosidade na produção da Western Electric Company, foi possível atestar que elementos contextuais físicos estão diretamente ligados ao contexto relacional, em que a “alma” das empresas está alicerçada em suas relações com e entre as pessoas. A ciência da administração tem dedicado especial atenção aos aspectos físicos – ergonomia, saúde do trabalhador – e aos aspectos relacionais – cooperação, importância da manutenção de ambientes saudáveis/agradáveis – no mundo do trabalho.

Expressões como ambiente agradável, bonito, aconchegante, em que os colaboradores gostam de estar; preocupação com a totalidade da empresa; retorno rápido quanto às solicitações de melhoria no ambiente; retaguarda com fotos, murais, representando um refúgio para os colaboradores; ambiente familiar em que as pessoas se sentem em casa; bom relacionamento entre colaboradores; práticas e ações sociais; crédito às pessoas; fazem parte da concepção dos entrevistados quanto ao espaço em que laboram. Ainda, estas manifestações são mencionadas como fatores para a felicidade no trabalho, superando barreiras organizacionais:

“Pessoas felizes no trabalho serão pessoas felizes em casa” (entrevistada GL1).

“Pessoas felizes produzem mais, pessoas felizes vão levar felicidade para suas casas. Percebemos isso quando observamos os resultados da empresa” (entrevistada GDP).

Além disso, foi questionado aos entrevistados quais eram suas percepções a cerca da aprendizagem realizada na empresa tendo por foco a empresa como organização de aprendizagem e a conjuntura de cada indivíduo. As respostas evidenciaram a empresa proporcionar desenvolvimento em nível pessoal e profissional por meio da compreensão de que as duas esferas de vida não estão separadas, mas são complementares. Também, potencializou o entendimento de valores

organizacionais e humanos como empatia e convivência, além de observar as possíveis mudanças nos colaboradores em virtude de sua atuação na empresa.

“Ao colaborador desenvolver-se em aspectos externos aos da empresa trará resultados para ela e, igualmente, seu desenvolvimento na empresa também poderá ser percebido em outros âmbitos” (DTI).

“Acredito que aqui, em primeiro lugar, eu aprendi a me colocar no lugar das pessoas. O que eu posso levar para o meu dia-a-dia? para minha casa? para mim? Aprendi muito aqui. Valores pessoais, não que eu não tivesse, porque valores eu acho que se trazem, mas são aperfeiçoados. Eu somei.” (FCO)

“Eu acho que lidar com pessoas é difícil. Eu particularmente percebo esta mudança em mim, tinha muito mais dificuldade em lidar com pessoas do que hoje, e aprendi aqui em várias situações em que tive de me colocar no lugar do colega, do supervisor, de várias pessoas. Então, acho que isso fui moldando.” (FVE)

“Percebo uma grande modificação em meu convívio com as pessoas desde que eu entrei na empresa. Eu mudei bastante. Já não tenho tanta dificuldade em conviver com os colegas, com os clientes.” (FFL)

Falas que corroboram com a assertiva de que a empresa estimula as pessoas a crescerem tanto profissional quanto pessoalmente. O que retrata, igualmente, práticas necessárias à aprendizagem organizacional (SENGE, 2004).

Para a aprendizagem auto-regulada (VEIGA SIMÃO, 2002; FRISON, 2006) é sublinhada a relevância do “clima de apoio”, um espaço tanto físico quanto relacional que incentive, promova e ofereça sustentação ao aprendizado contínuo, pois percebe-se que o ambiente social, além de mediar o processo de aprendizagem e busca por autonomia, potencializa efeitos – negativos e positivos – nos indivíduos. Um ambiente promotor de aprendizagem é um ambiente em que diferenças são respeitadas e, para além de aceitas, a diversidade é parte do cenário de enriquecimento. Já ambientes displicentes caracterizam-se pela individualização desmedida, em que valores humanos são negligenciados, dentre eles o direito de ser o que se é, de aprender, de fazer-se, de vir-a-ser constantemente.

Em decorrência de a empresa possuir uma ligação estreita com a sociedade através de seus clientes, o entendimento do contexto social é fundamental e o

compartilhamento de conhecimentos e visões comerciais (como já referenciado na variável cognitiva/metacognitiva) é condição para que o colaborador saiba como lidar, acolher e encantar o consumidor. Neste viés, a diversidade na empresa 'Estar e Bela' é incitada, entretanto, o fato de haver colaboradores bastante jovens (a média de idade dos colaboradores da empresa é de 24 anos), até mesmo em cargos de gestão, "não é pré-requisito da empresa, é o público que acaba buscando esta atividade em função da dedicação necessária, do trabalho à noite e aos finais de semana" (GL2), o que é bastante interessante frente à existência de uma outra base de funcionários muito antiga, que, em contraposição a uma ainda imatura, começa a possuir o hábito da busca pelo aprender. Frente à diversidade, a liberdade em expor opiniões divergentes, ser ouvido e ter sua idéia apreciada é constante na organização.

A variável contextual está alicerçada no contexto físico e social em que os sujeitos regulam suas aprendizagens (VEIGA SIMÃO, 2001; 2002). Tendo-se como linha de base que o sujeito interage com o ambiente que o circunda e este com ele, são imprescindíveis as trocas potencializadas e a existência de um espaço que não iniba o desenvolvimento do processo de aprendizagem humano.

Neste sentido, a empresa demonstra sua preocupação em vários programas e projetos, dois deles referidos pelos colaboradores entrevistados: as diretrizes de relacionamento e a pesquisa de clima organizacional. Ao abordarem as diretrizes de relacionamento os colaboradores explicaram serem aspectos avaliados em cada setor da loja e, de acordo com o resultado, trabalhados até que as pessoas sintam-se satisfeitas. Como a avaliação é participativa, de acordo com a entrevistada DRH, já é uma forma de discutir como está o relacionamento, o que pode melhorar e ser desenvolvido. O retorno acontece em forma de bate-papo com a liderança e os resultados "às vezes não são coisas relacionadas diretamente com o líder, é com a equipe". Já a pesquisa de clima organizacional é apresentada como uma prática anual que demanda a resposta dos colaboradores a um extenso questionário a fim de verificar como está o clima em cada loja e, em consequência, em toda a empresa: "o que está acontecendo? Por que a loja está com nota baixa na pesquisa? Por que as pessoas estão desmotivadas? Com certeza está acontecendo alguma coisa e a preocupação da empresa é muito grande neste sentido" (FVE).

Na empresa estudada o fato de, já na seleção, buscarem-se candidatos com aspectos voltados ao aprendizado ressalta o perfil de liderança incentivado, que prima pelo desenvolvimento dos indivíduos; realiza acompanhamentos constantes, tanto através de compromissos firmados em treinamentos - “Magia”, por exemplo – como no plano de ação do colaborador realizado na avaliação 360º. E, além disso, “quando acontece alguma ação não adequada com algum colaborador, ele é chamado, não para criticar, mas para se saber o que está acontecendo, como ele poderia ser ajudado, o que não inibe, ao contrário, favorece a empresa e o colaborador, pois existe abertura para a pessoa dizer que está insatisfeita ou com algum problema” (entrevistada OPP).

Para tanto, o papel do profissional imbuído da gestão e da educação das pessoas nas organizações deverá estar alicerçado na atenção ao não-retardamento ou demonstração de caminhos diversos, desvios, às pessoas que ainda não desenvolveram seu poder de auto-regulação da aprendizagem, pois a formação continuada e a oportunização de diferentes estratégias de aprendizagem podem ser o leme para que os sujeitos despertem para o conhecimento sobre si e sobre seu construto de aprendizagem.

O profissional de Recursos Humanos na empresa ‘Estar e Bela’ é retratado pela entrevistada GDP como um profissional que possui a necessidade de um bom relacionamento com todos, circulação na empresa propícia a receber as pessoas e escutá-las, questionando-se constantemente sobre o que pode estar melhorando, pois “quem trabalha com treinamento sempre tem que estar aberto”.

A mesma realidade vivida na empresa pode ser observada no Projeto Pescar que dispõe de recursos educacionais, livros, dicionários, filmes, dvds, vídeo, televisão, uma estrutura propícia para a aprendizagem. A sala do Projeto é destinada aos jovens, assim como a biblioteca, montada com livros doados pelos colaboradores e catalogados pelos jovens. Sendo a leitura bastante incentivada na empresa, no Projeto Pescar não é diferente. Como forma de estímulo, a entrevistada OPP conta estar “sempre lendo, buscando, procurando novidades, fazendo com que a parte social esteja bem voltada para o desenvolvimento e para a aprendizagem dos jovens”. No entanto, no contexto social, a condição familiar não dispõe de muitos recursos para este fim, o

que faz ações como “pegar um garfo, sentar, se comportar, se vestir, se maquiar” (OPP) fazerem parte da educação proposta pelo Projeto Pescar.

O comportamento também encontra-se intensamente vinculado à variável contextual, pois é através dos aspectos exibidos pelo meio, de maneira desafiadora ou punitiva, que as pessoas apresentarão comportamentos condizentes. Então, percebe-se que não somente elementos cognitivos, motivacionais e mesmo contextuais interferem e potencializam o processo de aprendizagem.

Frente a esta afirmação destaca-se a explanação da entrevistada GDP sobre a necessidade de o treinamento proporcionar situações em que as pessoas possam se relacionar, se emocionar, enfim, experimentar, “porque é necessário trabalhar todos estes sentidos para que as pessoas mudem seu comportamento e tenham um aprendizado mais completo”, como no programa Magia deste ano em que cases, simulações, teatro, vivências foram utilizados para potencializar seu lema: “atitude é o que faz a diferença” (DRH). Esta afirmação compreende tanto as fases de planificação – ao pensar os estímulos a serem proporcionados às pessoas – quanto às fases de realização e avaliação – ao concretizar o elaborado e, quando necessário, proceder a ajustes na avaliação da aprendizagem através do comportamento dos participantes. Contudo, tom de voz e forma de abordar dado assunto, a princípio pequenas preocupações, possuem um espaço importante no trabalho da organização. De igual maneira, a importância de parar, pensar, refletir é revisitada pelo Departamento de Recursos Humanos que possui “uma sessão na Academia apenas com mensagens reflexivas” (OPP).

O conceito emocional é verificado de diversos ângulos pelos entrevistados, seja pela necessidade de dosar vida pessoal e profissional em busca do equilíbrio emocional e da qualidade de vida, pelas relações existentes entre trabalho e amor, pela presença necessária da inteligência emocional na motivação, pela abertura da empresa em perceber os sentimentos, pela naturalidade em falar de sentimentos e, até mesmo, pela mudança percebida nas pessoas quando na empresa, conforme explicitam as falas abaixo:

“Você não consegue ter um trabalho de equipe se as pessoas não estão equilibradas emocionalmente, se não respeitam uns aos outros” (DRH).

“Não há barreiras, os sentimentos são vistos de maneira “tranqüila”, não podem falar mais alto, mas não há problema em se emocionar” (OPP).

“É uma coisa tão natural falar de um sentimento. É saber lidar, acho que faz parte. Na verdade, em treinamento se tu não mexer com o contexto emocional, se não tocar a pessoa, a pessoa não aprende” (GDP).

“Chega uma hora em que se acaba mudando. Quando se trabalha o controle emocional, automaticamente quando se percebe, já mudou” (FVE).

O entrevistado DTI confirma a posição acima relatada quando constata que os acontecimentos da instituição “mexem com o teu coração, com as tuas vontades, com uma série de coisas”.

O fator comportamental traduz-se nas reações expostas pelos indivíduos a um dado sistema; sistema este dinâmico, que possibilita (re)estruturações, interações e adaptações. “O termo ‘comportamental’ se refere à ação do sujeito para reunir recursos pessoais, materiais e sociais que mobilizem a execução dos objetivos propostos, a construção de estratégias e de métodos que lhe permitam chegar à aprendizagem” (FRISON, 2006, p. 103-104).

A liderança na empresa ‘Estar e Bela’ está vinculada a este movimento de cuidado com a participação das pessoas, com os desafios e estímulos oportunizados, buscando o desenvolvimento e a mudança de atitude. Para tanto, alguns recursos são utilizados para apresentar esta visão aos colaboradores. Por exemplo, reuniões gerenciais com o intuito de aproximação da gestão, principalmente, dos colaboradores que almejam gerir, buscam o seu desenvolvimento, possuem atitude e postura diferentes, sinalizam que gostariam de serem líderes, de “fazer algo mais”, possuem espírito de servir às pessoas, buscam viver situações diferentes.

O tipo de líder que a empresa busca é amplamente divulgado, de acordo com a entrevistada DRH são “pessoas que gostam de gente, próximas, fazem uso da gestão participativa e do *coach*, pessoas que tratam todos como igual, pois na empresa ninguém é mais do que ninguém; temos cargos diferentes por uma questão organizacional, mas somos todos seres humanos” e como tais o trabalho é no sentido de incutir na pessoa sua consciência individual e de pertença a um grupo, apoiando o

questionamento sobre o que precisa ser modificado, tendo em vista que “a organização faz isso, dá oportunidade; diz para aproveitar e modificar a prática” (OPP).

O estímulo gerencial para que os fatores comportamentais possam ser desenvolvidos é elemento potencializador das pessoas e da própria organização, que também se beneficia com relações e redes formadas pelas pessoas entre si e com o meio. Assim, a percepção do gestor sobre a condição emocional transmitida pelo comportamento dos colaboradores é enfatizada pela entrevistada OPP, que, ainda acredita que esta ação juntamente com “um contato mais direto, uma abertura do colaborador com a gerência, favorecem os desempenhos, as atuações”. O entrevistado FLL corrobora com esta assertiva: “o gerente modifica tudo, toda a estrutura da loja, ao trazer um plano de ação para melhorar os processos e também na troca de gerência”. É ele, o gestor, que pode desempenhar papel importante no desenvolvimento de carreira de sua equipe, visualizando pontos fortes e pontos a melhorar.

Assim, os resultados deste cuidado com os fatores comportamentais são percebidos na vida extra-profissional quando o próprio colaborador aponta:

“Depois que entrei na empresa minha vida pessoal mudou, eu levo para casa, por exemplo, os ‘5s’, que é um programa de qualidade, mas todo mundo utiliza esse nome em casa” (GL3).

“Hoje eu sou uma pessoa feliz, realizada familiar e profissionalmente. Acredito que sempre caminharam juntos: o meu trabalho e a minha família. É um casamento” (entrevistada GL1).

“O mesmo termo que eu uso aqui eu uso na minha casa – referindo-se à prática da saudação – então, a minha educação daqui vai para casa também” (entrevistada GL3).

“A gente sempre busca trabalhar muito a auto-estima das pessoas e isso eu também levei para fora, muito do que consegui, até mesmo em termos pessoais, é alvo do que fiz para estar no perfil que a empresa quer, busca, se vai mudando para adequar-se ao perfil, compreendendo o que é servir, ouvir, entender, ser carinhoso” (entrevistada GL2).

Entretanto, adequar-se, neste caso, não significa mascarar realidades ou valores, é resultado de estratégias providas do autoconhecimento. Neste enfoque,

Kuhl (1984, apud FRISON, 2006) identifica algumas estratégias que se somam à aprendizagem auto-regulada: controle de atenção, da codificação, do processamento, da informação estratégica da persistência emocional e do meio. Ainda, o autor ressalta o fato destas estratégias não estarem diretamente ligadas à aprendizagem, mas as estratégias de resistência possíveis de uso pelos educandos. Assim, a execução das tarefas, utilização, reflexão e correção dos métodos utilizados, resistência, persistência, desistência, esforço, dedicação, busca por auxílio são ações próprias da variável comportamental, e encontram-se presentes na empresa 'Estar e Bela' na abertura para que o colaborador faça algo diferente, no estímulo ao colaborador que deseja ascender na empresa, na persistência: "não atingiu o objetivo dessa vez, tem que mudar a estratégia para conseguir na próxima" (OPP) e, também, na compreensão de que as mudanças precisam ser realizadas "de dentro para fora, do contrário não vão aparecer" (GL2).

O fato de a empresa ser muito transparente auxilia o exercício do *feedback*, que deverá ser dado com amor. Como exemplo do uso irrestrito deste recurso a entrevistada DRH conta que, ao ir a uma reunião, "se eu disser alguma coisa de uma maneira inadequada, sempre haverá um colega para 'dar um toque'". Também, o entrevistado DTI afirma que aprendeu muitas coisas na empresa, pôde melhorar como pessoa e aprendeu "que quanto mais se sabe, mais se quer falar, enquanto que mais se deve escutar", proporcionar e receber *feedback*.

Exemplos pessoais de busca pela aprendizagem foram citados pelos entrevistados, assim como o fato de a empresa estimular e "banciar a busca pela aprendizagem" (OPP) favorecendo de tal forma "que só não aprende quem não quer" (DRH). São muitos os estímulos: em sala de aula, no computador, por meio do *feedback*, da autoperformance. Existe a crença de que "o que se fez hoje pode ser melhor amanhã, as pessoas tem que querer mais da vida para, então, ela lhes dar mais, têm que fazer por si" (DRH). Neste sentido a entrevistada GL3 informou gostar de estudar e assim como as entrevistadas GL2 e OPP, suscitou a possibilidade de realizar um Mestrado.

No Projeto Pescar o comportamento é muito trabalhado. Enquanto apenas 40% da carga horária total do curso objetiva a construção do conhecimento técnico, os

demais 60% refletem a preocupação com as questões do indivíduo, do eu, e dentre elas encontra-se o comportamento. De acordo com a entrevistada OPP, os aspectos comportamentais não são planejados “bem por escrito” – fase de planificação -, pois é algo que se vê diariamente – fases de execução e de avaliação. Informa que às vezes é preciso impor limites, o que é um choque, “há jovens que ficam brabos, resistentes”, mas com calma, afeto e através de *feedback* que apresente o porquê do comportamento ser inadequado, demonstre a oportunidade do Projeto Pescar, não se perde a afetividade, pelo contrário, a relação é fortificada, tanto dos jovens entre si mesmos, quanto com a entrevistada OPP. “O que acaba influenciando o processo de aprendizagem porque os comentários realizados na empresa sobre o projeto ‘como mudou, como eles estão diferentes’, o reconhecimento, bem como críticas são divididas com os jovens” (OPP). Ainda, a entrevistada julga possuir uma forte ligação com os jovens, compreendendo-os e a suas trajetórias, denominando ser “bem mãezona”, preocupada, mas consciente de seu papel, sua atuação. Ainda, acerca da superação das questões individuais, a entrevistada OPP acredita que há grande desenvolvimento se comparada na entrada dos jovens do Projeto Pescar na Empresa – “em que não sabem segurar um talher, um prato” – e, em sua saída, quando, de acordo com a mesma, “são outras pessoas” e na formatura estão alinhados no mercado de trabalho.

#### 3.3.1.4 Variável Espiritual

A variável espiritual é caracterizada pela incidência da felicidade no trabalho, o encontro entre o que se deseja fazer e as demandas da empresa, a certeza de estar contribuindo para a construção de algo maior, o sentimento de servir e de ser útil. Também, o estar no lugar certo e ter certeza disso foi, ao lado da possibilidade de entender e se relacionar com as pessoas, um dos movimentos apresentados pelos entrevistados quanto à espiritualidade:

“O sentido do trabalho para a vida é algo muito bom porque dá uma paz espiritual muito boa” (GL1).

“Acho que tudo na tua vida tem um sentido, tudo tem um porquê, é preciso gostar do que se faz e gosto do que faço, me sinto realizada dentro desta empresa, não me imagino saindo daqui e trabalhando em outra empresa, é o que eu levo para a minha casa e trago pra cá” (FVE).

“Só poderemos ser felizes neste mundo se as pessoas à nossa volta forem felizes. Então, o que a gente faz? Não muda o mundo inteiro, mas faz algo para mudar algumas pessoas” (DRH).

As organizações são feitas de pessoas e pessoas possuem desejos, aspirações e motivações e neste aspecto também encontra-se o papel humano dos gestores. Para Kazuo Inamori, fundador e presidente da Kyocera (SENGE, 1998, p. 167) sua função como gerente começa ao “propiciar bem-estar material e espiritual aos seus funcionários”.

“Eu me identifico com a empresa e acho que isso é uma questão espiritual, porque eu me encontrei aqui, no que eu gostava de fazer” (GL3).

“Ao ingressar na empresa não imaginava que fosse uma família, porque as pessoas são mais do que colegas, sei que sou escutada e possuo apoio, me sinto muito bem em estar na empresa” (OPP).

“A preocupação que a empresa tem contigo, não com o funcionário, mas com o colaborador, isso é muito importante e eu senti essa diferença. Desde o momento em que eu entrei aqui me sinto realizada, já tive a oportunidade de fazer um teste para promoção e fui reconhecida. Acho isso muito importante” (FCO).

“Eu não consigo me ver trabalhando em outra empresa, em outro local” (FFL).

“Na organização busca-se ser único, autêntico, possuir atitudes coerentes, pensar no outro, encantar” (DTI).

Além da identificação propriamente com a empresa, a aprendizagem proporcionada foi um aspecto abordado para a continuidade dos entrevistados na organização:

“Aprendizagem. Isso é uma coisa que me prende aqui” (entrevistada GL3).

“Nunca pensei em sair, não sei se vou ter outra oportunidade em uma coisa que eu gosto tanto” (entrevistada GL3).

A respeito de relações, as entrevistadas afirmam que poder entender as pessoas, colocar-se no lugar do outro fazendo uso da empatia, são coisas que puderam ser desenvolvidas na empresa, apesar de já terem sido experienciadas em outros contextos.

“Minha missão de vida é poder contribuir para o crescimento das pessoas, seja da família ou da empresa” (GL1).

Já a entrevistada DRH atenta para o estímulo ao voluntariado, às pessoas realizarem uma atividade que deixe um legado e conta seu exemplo como membro da ABRH, fazendo uso de seu trabalho numa organização de referência, como a empresa ‘Estar e Bela’, para proporcionar encontros, congressos, em que profissionais de RH possam se desenvolver com temas como aprendizagem, física quântica, transdisciplinaridade, coisas além do dia a dia do profissional de RH, compreendendo isto como sua missão na entidade.

Uma postura transdisciplinar indica um olhar sério, comprometido e científico, e, ao mesmo tempo, denota um caráter aberto, em constante construção, desconstrução e reconstrução, voltado para a evolução humana na sua complexidade, em que o respeito às diferenças e o estímulo à diversidade é ponto fundamental para a construção do saber. Saber este, alicerçado na constituição do sujeito desejoso de novos conhecimentos, em constante desenvolvimento, incompleto, pois se sabendo inacabado também é cômico de seu eterno vir-a-ser.

Esses aspectos espirituais, de igual maneira, são abordados nos programas de treinamento da empresa, que buscam realizar um resgate da essência do ser humano, um questionar, e questionando, questionar-se, para que as pessoas compartilhem os seus valores a fim de que os valores individuais estejam intrinsecamente relacionados com os valores organizacionais, pois valores são essência.

A idéia de que uma coisa deve ser verdadeira porque Newton ou Einstein assim o disseram simplesmente não é científica. Portanto, uma investigação tem que avançar a partir de um estado de abertura com respeito à pergunta em questão e àquilo que a resposta possa ser, um estado de espírito que considero um ceticismo saudável. Esse tipo de abertura pode tornar os indivíduos receptivos a concepções inéditas e novas descobertas; e quando é combinada com a busca humana natural pelo conhecimento, esta postura pode levar a uma profunda expansão de nossos horizontes. (DALAI LAMA, 2006, p. 29)

Também, acerca da espiritualidade, foi abordada a questão ética e com ela a infelicidade quando problemas ocorrem na empresa e o fato de serem tratados com rigor frente a um comitê de ética.

Neste ponto, questiona-se sobre o que seria o humano, o ser humano, valendo-se do paradoxo exposto por Maturana e Varela (2001), em que ser humano está no humanizar e humanizando humanizar-se, condição nem sempre próxima aos valores e práticas da humanidade.

No âmago do conceito espiritualidade, a entrevistada DRH pontuou ser uma pessoa bastante espiritualizada, que católica, acredita que a espiritualidade não é só ter uma religião, mas praticar seus conceitos, desenvolver a solidariedade, compartilhar com o outro, ver que existe um ser humano que te estende a mão e outro que te pede ajuda.

De igual maneira, a entrevistada GL2 conta que sua mãe é uma mulher católica que participa das irmãs de Maria, mulheres que cozinham e costuram visando ajudar às pessoas menos favorecidas e que, apesar de achar um trabalho bonito e auxiliar às vezes, nunca havia sido muito envolvida, mas quando começou a se envolver em ações sociais na empresa acabou adotando esta boa prática, adquirindo este modelo e levando adiante, fala apoiada pela entrevistada GL1: “quando se inicia um trabalho com outras pessoas em prol de uma ação social, a gente se torna uma pessoa melhor, entende melhor as pessoas, começa a ver o mundo diferente, muda totalmente a vida”. O voluntariado é incentivado na empresa, veja-se pela liberação dos funcionários para ações sociais, entretanto, incentiva-se fazer a diferença, mobilizar, não apenas entregar alimentos. A exemplo, a entrevistada DRH afirma ser parceira da causa do Câncer Infantil e comenta o Projeto Pescar e a diferença que é o afeto, o conforto e o amor na vida dos jovens, enquanto o entrevistado DTI relembra o fato de a empresa estar iniciando uma ação corporativa, ensinando a Pescar, numa maneira de distanciar-se do conceito de assistencialismo e ser uma forma de a “organização começar, de novo, a nos ensinar a sermos melhores, melhores como pessoa”.

Como ressalta Delors (2006, p. 99): “a educação deve contribuir para o desenvolvimento total da pessoa – espírito e corpo, inteligência, sensibilidade, sentido estético, responsabilidade pessoal, espiritualidade”.

### 3.3.2 Modelos Mentais

Os seres humanos possuem percepções distintas de todos os fenômenos, um exemplo disso são nossos sentidos. Você já se perguntou por que um odor é agradável e outros não? Como você pode fazer esta diferenciação? Por que uma imagem lhe agrada e outras não? Como sabores, sensações e sons são classificados? Este é só o princípio.

Os seres humanos são dotados de “Modelos Mentais”. Premissas arraigadas conscientes e inconscientes que focalizam suas ações. Possuir esses modelos é a maneira com que nos movemos no mundo e o percebemos. Inicialmente não é algo que possa ser classificado dicotomicamente como bom ou ruim, o fato de enraizarmos percepções como verdades, ou seja, através de conhecimento tácito, não tendo consciência das mesmas, não as testando.

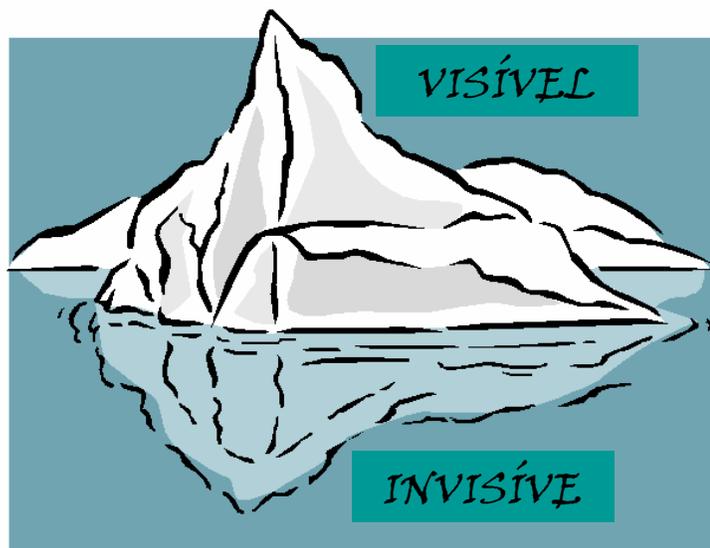


Ilustração 6 – Iceberg de modelos mentais. Fonte: A pesquisadora.

Os modelos mentais nas organizações podem ser representados por blocos de gelo em um copo ou mesmo icebergs (conforme a ilustração 6), pois muitas crenças, pressupostos e teorias estão submersas e necessitam serem trazidas à tona, testadas e aperfeiçoadas constantemente.

Neste item a empresa estudada demonstra preocupar-se em proporcionar práticas para que a busca por melhorias, mudanças e reflexões seja constante. O Departamento de RH apresenta esta preocupação nos treinamentos dispondo questões sobre como estão sendo realizados, se podem ser melhorados, modificados, se sempre foram feitos desta forma e o que poderia ser diferente, sempre repensando, analisando novas maneiras de possibilitar a aprendizagem.

Entretanto, se os modelos mentais são em parte conscientes e em parte inconscientes, como abordá-los? Para Senge (1998), treinamentos adequados podem possibilitar a compreensão de modelos mentais arraigados. Estes treinamentos estariam preocupados em fazer com que as pessoas se questionassem sobre si e sobre o significado de sua prática diária.

Ao longo das entrevistas houve a fala unânime dos entrevistados sobre o trabalho incessante que a empresa pesquisada possui neste e em outros aspectos através da disponibilização, há mais de quinze anos, de um programa chamado “Magia” feito pelo departamento de RH, empresas de consultoria contratadas e o próprio colaborador (geralmente os gerentes de loja) que, “repensado de uma maneira mais criativa e lúdica visa ao envolvimento do colaborador” (OPP); o despertar da reflexão nas pessoas; o exercício de os colaboradores questionarem “o que querem de suas vidas, onde querem chegar, o que estão ou poderiam estar fazendo que alavancaria seu crescimento em nível pessoal e profissional, que tipo de pessoa querem ser, o que ao seu jeito de ser não acrescentaram” (DRH); “a busca pela reciclagem e pela criação de objetivos que as aprimorem tanto no negócio quanto na vida” (DTI). Mas, não somente o programa Magia é visto com destaque, há dois anos a empresa desenvolve suas lideranças para serem líderes-coach que, imbuídos do desenvolvimento de sua equipe, auxiliam as pessoas a “indagar, questionar, refletir, pensar sobre si, sobre o que querem, onde querem chegar, sobre o seu trabalho” (entrevistada DRH).

A criação de cenários, técnicas e métodos que permitam aos gestores questionarem seus próprios modelos de realidade, bem como a sistematização de formas de reunir pessoas para (re)pensar os melhores modelos mentais para enfrentar situações adversas, são os diferenciais da organização que prima pela aprendizagem. Para tanto, incentivar e proporcionar espaços de abertura é considerado imprescindível.

Na Empresa “Estar e Bela” é possível observar a incidência de várias ações com este propósito, ações “com a finalidade de as pessoas fazerem um encadeamento lógico e, a partir dele, novas descobertas” (DRH). As afirmações de transformação dos colaboradores da empresa logo de sua entrada na mesma, corroboram com a disponibilidade da empresa em ofertar cenários e momentos para que estas possam ser realizadas, pois dispõe de uma gestão participativa estruturada e voltada para a gestão de pessoas; acredita e desenvolve o *coach* com seus colaboradores; possui um direcionamento estratégico muito conciso; edita um livro chamado “melhores práticas”, em que conta as melhores práticas de encantamento a clientes; trabalha com a prática do *feedback* diário e da avaliação 360°, no intuito de auxiliar as pessoas a refletirem sobre seus potenciais e oportunidades de melhoria; conta com o envio às unidades, pelo departamento de RH, de avisos, rotinas de loja, artigos de livros, cenas de filmes a fim de que, ao assistirem, as pessoas possam ver as semelhanças com o seu dia-a-dia e possam aplicar idéias, melhorando a gestão de pessoas.

A disciplina de modelos mentais, defendida por Senge (1998), requer que os valores e princípios da empresa estejam em consonância com os de seus funcionários, aproximando a visão pessoal da visão compartilhada (disciplina a ser analisada no próximo subcapítulo) – situação referida pelos entrevistados desde o processo de seleção da empresa que busca “observar se o princípio do colaborador é compatível com o da empresa” (entrevista GL1), verificando suas crenças independentemente de religião, onde reside, suas relações e base familiar – e na superação de problemas relacionados à hierarquia, abertura, clareza, transparência e verdade. Assim, os princípios e valores empresariais devem estar mais próximos da natureza humana. Fato que pode ser comprovado na empresa analisada pela preservação de respeito, honestidade, verdade, humildade, austeridade, lealdade, seriedade, franqueza, justiça e igualdade em seus valores (SENGE, 1998).

Entretanto, a relevância da apresentação destes valores dá-se não somente em sua forma escrita, mas por meio da verificação real de seus colaboradores. Acerca do aspecto de humildade na recepção de sugestões, novas idéias e críticas construtivas, a palavra abertura foi sua principal caracterizadora e, ao longo das entrevistas, sentida por todos, abertura, abertas(os) e abertamente foram palavras proferidas por todos os

sujeitos da pesquisa, consolidando, no grupo, um número de 43 incidências. A entrevistada OPP utilizou os termos 25 vezes durante sua entrevista que teve uma duração de 110 minutos.

Tal atitude presente no discurso dos entrevistados demonstra a impregnação deste conceito de aceitação ao novo e da gestão da mudança muito presente na organização, seja em relação à aprendizagem propriamente dita: “aprendemos todos os dias, existem muitas oportunidades de aprendizagem, novos desafios, porque na empresa tudo muda muito rápido, é muito dinâmico, temos que estar abertos ao aprendizado sempre” (GL2); aprendendo pela proximidade com as chefias, que estimulam os colaboradores ao contato, não havendo razão para ficar preocupado face a algo que gostaria de mudar, com que não está conseguindo lidar, que observa poder ser diferente, pois tem livre acesso ao seu gestor: “não há uma hierarquia neste quesito, tenho acesso aos gerentes, aos diretores, ao presidente e isto facilita a aprendizagem, pois existem muitas coisas que não sei e posso buscar, as pessoas nunca se recusam a ajudar” (OPP); há utilização de instrumentos potencializadores da mudança: “ações como a avaliação 360°, o incentivo do Presidente da empresa ao dizer “corram riscos”, os *feedbacks* formais e informais diários, o estabelecimento de metas desafiadoras são formas de dar às pessoas liberdade com responsabilidade” (DTI); ao falar e ao escutar: “podemos fazer críticas e sermos escutados” (FFL); “é recíproco, podemos falar como podemos escutar” (FCO).

A busca pela verdade e a aproximação da simplificação são características reinantes na sociedade ocidental que, em muito, dificultam a observação dos modelos mentais arraigados e, principalmente, interrompem ou acabam com o processo de pensar sistêmico. Também, o medo da mudança e com ele a perda de aspectos, mesmo materiais, que parecem fazer parte dos sujeitos, são itens que potencializam a ruína de muitas empresas.

#### A Alegoria da Caverna

“Havia seres humanos vivendo numa caverna subterrânea com uma abertura para o exterior e a luz. Eles estavam lá desde a infância, suas pernas e pescoços estavam acorrentados de tal modo que não podiam se mover, só podiam olhar para frente, para a parede do fundo da caverna, pois eram impedidos de virar a cabeça por causa de suas correntes. Havia fogo ardente, à distância, que projetava sobre a parede do fundo sombras de pessoas e objetos que passassem atrás.

Assim os prisioneiros da caverna, que só podiam olhar para aquela parede, acreditavam que as sombras que viam eram a realidade, e passaram a distingui-las e nomeá-las, associando-as às formas que viam e aos sons que ouviam . As sombras eram a sua verdade, a realidade de seu mundo.

Imaginando que um deles pudesse libertar-se das correntes, pôr-se de pé, virar a cabeça e olhar para o fogo, ele sofreria com a súbita intensa luminosidade e não poderia ver a nova realidade. Ele precisaria acostumar-se com a claridade do fogo e visão do mundo superior, além da caverna. Veria primeiro as sombras, depois os reflexos de homens e objetos na água e então os veria diretamente, depois veria o céu, o sol e poderia raciocinar sobre ele. Esta é a seqüência do conhecimento.

Imagine se este homem retornasse à caverna. Teria dificuldades para acostumar-se novamente à semi-escuridão e para interpretar as sombras com habilidade, como seus antigos companheiros faziam. Estes diriam que ele voltara enxergando menos que antes e ridicularizariam suas idéias, não acreditando na estranha realidade que lhes era relatada.

Os prisioneiros concluíram então que era melhor não sair da caverna, não rejeitar as sombras tão familiares, e que era extremamente perigoso aventurar-se lá fora. E o que saiu seria julgado um perturbador da ordem e condenado por tal conduta ultrajante."

**Quadro 2 – A Alegoria da Caverna, de Platão. Fonte: MOSCOVICI, 1996.**

A Alegoria da Caverna de Platão, apesar de antiga, data do século IV a.C., continua atual. Representa exatamente a dificuldade que temos de questionar nossos modelos mentais e sua utilização. Demonstra percepções de mundo em apenas uma direção e a não-aceitação de qualquer aspecto diverso desta. É uma singularização e simplificação das possibilidades de observação de um mesmo fenômeno, o uso de um único ponto de vista. Em uma experiência, Maturana e Varela (2001, p.25) apresentam um resultado fascinante ao demonstrar de maneira simples, mas não simplista, um ponto cego que fica evidente neste experimento “que não vemos que não vemos”. Os autores utilizam, ainda, diversos outros exemplos para demonstrar que “nossa experiência está indissolúvelmente atrelada à nossa estrutura” (2001, p.28).

Diferentemente, as organizações que aprendem estão em um processo contínuo de aprendizado, de mudança e não buscam compartimentalizá-lo de sua experiência, vivem-no, ou seja, “a organização que aprende não se movimenta com má vontade de um estado para outro enquanto o mundo muda à sua volta. Como está aprendendo constantemente, ela está permanentemente fora de seu estado estável” (VAIL, 1996 apud BITENCOURT, 2005, p. 41).

Com uma percepção um pouco distinta da de Vail, Bauer (1999) apresenta uma suposta estabilidade na própria instabilidade, o que se pode perceber com o processo de gestão da mudança, entropia. Neste sentido, encontra-se a fala do entrevistado DTI, representativa dos demais: “o objetivo de todos os profissionais da empresa é propor melhorias, fazendo uso da abertura possibilitada”.

Existem na empresa, práticas que visam a articular novas visões e idéias, não apenas opiniões, tais como: o programa “Poupou Ganhou”, uma ação de sugestões que estimula os colaboradores da empresa ‘Estar e Bela’ a darem idéias para qualquer área da empresa, resultando em premiações aos participantes; o trabalho final dos *trainees* que, ao final do programa, devem deixar em forma de trabalho de conclusão uma contribuição para a organização; e o projeto dos futuros pós-graduados que deve ser estudado, proposto e implementado na organização ao final do *MBA*, tratando de um assunto ou problema encontrado na organização. Além disso, a abertura possibilitada na empresa auxilia a compreender o novo, “podendo ser levado, exercitado, feito, aprendido, na própria empresa” (GDP).

A empresa sai do nível de treinar e fala em *coach*, em multiplicadores internos, treina todos desde o presidente, o que demonstra que as pessoas na organização estão dispostas à mudança, a dar e a receber *feedbacks*. Assim, a avaliação na empresa é tida como uma prática constante, diária, que não possui como objetivo o retorno financeiro ou a instauração de práticas demissionais, mas o desenvolvimento das pessoas, a busca por melhoras, pelos desejos e necessidades do colaborador. Exemplifica esta visão a entrevistada DRH: “o *feedback* é uma retroalimentação para as pessoas que queiram mais, que buscam se desenvolver, que estejam abertas, que também dêem *feedback*, porque o *feedback* é 360°”.

Às organizações imbuídas da aprendizagem organizacional, cabe a importante tarefa de superar modelos mentais equivocados e possibilitar que as pessoas exponham seus pressupostos. Empreitada difícil, visto todos os sujeitos utilizarem-se de mecanismos para resguardarem-se. Na teoria psicanalítica de Freud, alguns mecanismos de defesa podem ser elucidados com grande veemência na vida adulta. Acerca do enraizamento de modelos mentais observa-se grande utilização dos mecanismos de negação, memória seletiva, formação reativa, isolamento e

intelectualização. Ainda, na adultez tardia dois mecanismos também operam dificultando o processo de questionamento e reconstrução de modelos mentais: atividade e cautela, que podem ser observados em toda a vida adulta, mas com maior vigor na terceira idade (SCHAIE e WILLIS, 2003).

O questionamento sobre a existência de aspectos a serem melhorados, trouxe aos entrevistados respostas negativas, positivas e um comentário salutar: “isso é um dos problemas, achamos às vezes que está tudo tão bem, que precisa vir alguém te questionar e perguntar por que eu não pensei nisso antes? Não imaginei? Errei tanto tempo na mesma coisa!” (GL3). Fala que corrobora com 50% das validações das entrevistas, que retratam reflexão dos entrevistados acerca da empresa em que trabalham, prática que no dia-a-dia acaba sendo esquecida.

Neste sentido, a Incompetência Hábil de Argyris (1997), é referência para os modelos fechados de lideranças respeitadas, que não conseguem fazer o encadeamento de idéias, apenas buscam a defesa de suas visões.

Além dos questionamentos sobre aspectos mais intrínsecos aos sujeitos, elementos de suas práticas também necessitam estar em constante discussão, pois através do questionar verdades fundadas com e pela empresa podem ser renovadas ou ressignificadas. A incidência de ordens transversais quanto a modelos mentais possui pequena base de resultados, conforme explicita a ilustração 07 (icebergs de pressupostos frente a ordens transversais).

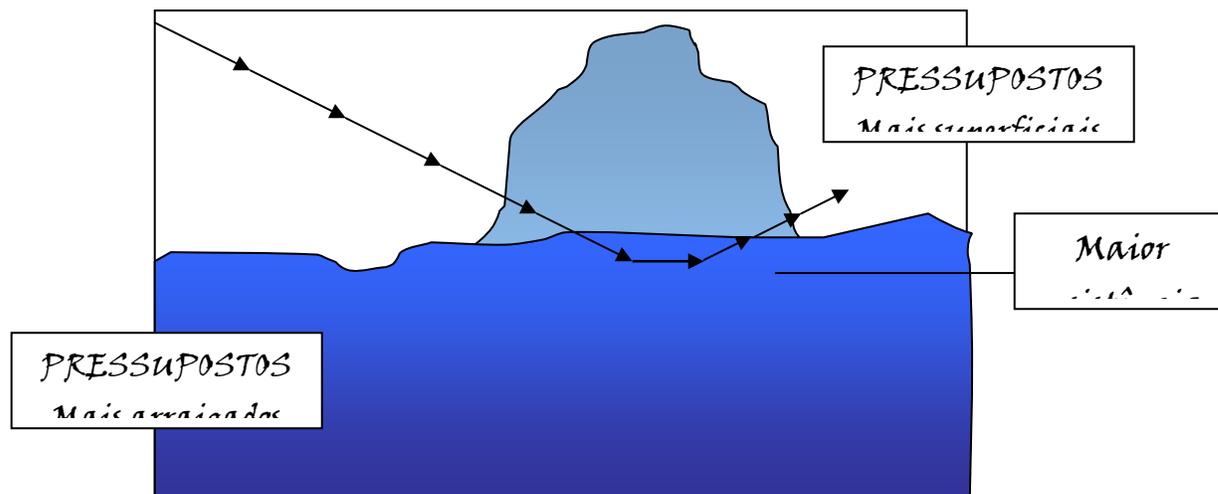


Ilustração 7 – Iceberg de pressupostos frente a ordens transversais. Fonte: SENGE, 1998.

Neste momento, apresenta-se o ditado “fale menos e escute mais”. As visões de mundo são apenas uma visão, uma possibilidade de observar um fenômeno, e introduzem os modelos mentais nos sujeitos; sendo assim, são modelos incompletos, inconclusos, transitórios. Isto lembra o livro ‘Alice no País das Maravilhas’, na exata cena em que a menina, com o tamanho de uma lagarta, tentava encontrar uma solução para crescer e voltar a uma estatura “normal”:

Desta vez Alice esperou pacientemente até a Lagarta querer falar novamente. Depois de um ou dois minutos a Lagarta tirou o cachimbo da boca, e bocejou uma ou duas vezes e espreguiçou-se. Então desceu do cogumelo e arrastou-se para longe, simplesmente observando, ao sair: "Um lado irá fazê-la crescer e o outro irá fazê-la diminuir."  
 "Um lado do quê? Outro lado do quê? ", pensava Alice consigo mesma.  
 "Do cogumelo", respondeu a Lagarta, como se Alice tivesse falado alto, e já no momento seguinte ela estava fora da vista.  
 Alice permaneceu olhando pensativamente para o cogumelo por um minuto, tentando compreender quais eram os dois lados da planta, e, como ela era perfeitamente redonda, sentiu-se em meio a uma difícil questão.

**Quadro 3 – Conselho de uma Lagarta. Fonte: CARROL, 1998. Fragmento do capítulo 5 do livro Alice no País das Maravilhas.**

Este trecho do livro descreve o olhar humano sobre diversos fenômenos, a possibilidade de observarmos as mesmas ações, atividades e situações de diferentes ângulos. Esta é a base dos modelos mentais, compreender que se precisa pensar sobre o pensamento e não utilizar imagens estáticas, fotografias de uma dita realidade, como verdades. Não se precisa apenas do desenvolvimento de habilidades, mas o desenvolvimento de habilidades alicerçado em inovações institucionais regulares que proporcionem uma prática regular.

Inexiste um modelo mental ideal, o que existe é uma maneira de pensar sobre os modelos mentais, compreender cenários e mapear modelos mentais arraigados. Nesta perspectiva, deve-se estimular a articulação dos modelos mentais para o alcance global, buscando a congruência/complementaridade do planejamento da aprendizagem pessoal e da aprendizagem organizacional, e tomando especial atenção à imposição de modelos mentais às pessoas (SENGE, 1998).

Quanto a modelos organizacionais, a empresa analisada possui um programa chamado ‘Melhores Práticas’, tendo como decorrência o treinamento ‘Dicas Práticas’,

que dispõe de uma publicação distribuída a toda empresa das melhores práticas nela desenvolvidas. No livro, constam diversos modelos, entretanto os gestores possuem liberdade de optar sobre qual modelo julgarem interessante de aplicar. A entrevistada GL3 conta utilizar alguns modelos e afirma que “não tem porque criar algo que já existe”. Para além de um programa fechado, o programa ‘Melhores Práticas’ é uma forma de alimentação da cultura da empresa. Por meio dos gerentes regionais, são mensalmente apresentadas as melhores práticas que refletem a edição anual, renovada, do livro. Assim, percebe-se que diferentemente de programas de excelência externa, o ‘Melhores Práticas’ busca a dinamização do conhecimento gerado internamente, o que caracteriza sua flexibilidade, renovação e permanente reflexão.

Reflexão e indagação são duas grandes armas quando se fala em modelos mentais arraigados. Refletir sobre o pensado, antes de realizá-lo, indagar-se sobre o porquê dos pensamentos e ações; desacelerar o fluxo de (in)consciência para a atenção consciente; quando de questões complexas, conflitantes, buscar comportamentos que incentivem a interação com outros. Refletir não somente após a ação, mas em ação.

O estímulo à reflexão na empresa ‘Estar e Bela’ é enfatizado por meio do uso de cases, da pesquisa de clima anual, dos treinamentos. Em relação à pesquisa de clima organizacional, os resultados são enviados às lojas para serem discutidos abertamente entre líder e liderado em busca do questionamento constante sobre: “Por que o clima está assim? Em que pontos estamos com dificuldades? O que poderia ser feito e não está sendo feito? Como as pessoas gostariam de ser tratadas e não o estão sendo?” (entrevistada DRH), potencializando a participação dos sujeitos na construção de sua maneira de ver a organização. Já os treinamentos, de acordo com a entrevistada GDP, são realizados para produzir esclarecimento sobre o papel e a importância do colaborador na empresa, para a empresa e para o cliente.

Para Peter Senge (1998), há de se ter atenção para que a reflexão e a indagação possam proporcionar o uso dos modelos mentais com coerência. Para tanto, apresenta algumas peculiaridades quando fala da importância do reconhecimento dos “saltos de abstração”, o uso da técnica da “coluna da esquerda”, o reconhecido valor do “equilíbrio entre reflexão e indagação” e a relevância vital em encontrar as defasagens

da “teoria esposada versus a teoria em uso”. O autor apresenta cada uma destas especificidades, da seguinte forma:

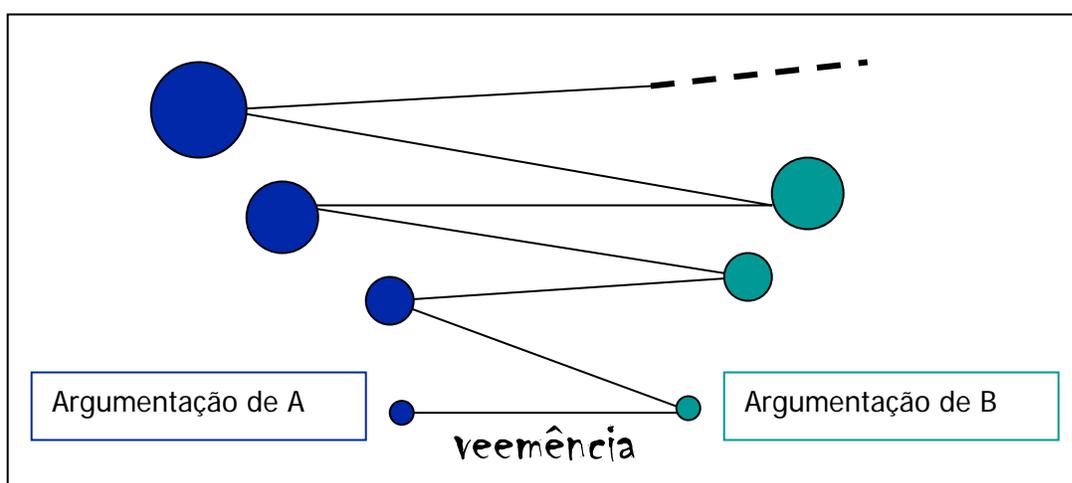
- Saltos de abstração: generalizações realizadas sem propriedade, verdadeiros ‘castelos de areia’, que resultam em deficiências e resistências a novas aprendizagens, “impedem a aprendizagem, pois tornam-se axiomas” (SENGE, 1998, p. 220). Para o reconhecimento dos saltos de abstração é necessário, primeiramente, compreender a opinião pessoal sobre o mecanismo de funcionamento do mundo – empresa, pessoas, coletividade e individualmente – e, depois, questionar tais generalizações.
- Coluna da esquerda: dinâmica capaz de fazer repensar os modelos mentais existentes nas pessoas e sua relação com o exterior, consiste em descrever um roteiro com falas à direita e os pensamentos que acontecem ao longo das falas à esquerda. Ao observar a coluna da esquerda pode-se perceber que os modelos mentais arraigados impossibilitam a aprendizagem em situações conflitantes. Assim, é preciso fazer uso do processo de equilíbrio entre indagação e argumentação (ARGYRIS, 1997; SENGE, 1998).
- Equilíbrio entre reflexão e indagação: prática que promove a aprendizagem cooperativa, pois a reflexão solitária ou a indagação desmedida são maneiras de ocultamento de pontos de vista. Para tanto, podem ser utilizadas algumas diretrizes para a busca do equilíbrio entre indagação e argumentação (Quadro 4).

<b>Defesa de seu Ponto de Vista</b>	<b>Indagação sobre Ponto de Vista de Outros</b>	<b>Impasse</b>
Torne seu raciocínio explícito.	Exponha suas premissas e tenha em mente que são premissas.	Questione quais dados poderiam modificar suas visões.
Estimule a exploração do seu e de novos pontos de vista.	Explicite os dados básicos de suas premissas.	Pergunte se existe um experimento ou indagação em conjunto que poderia fornecer novos
Indague sobre os pontos de vista de	Não faça perguntas se não estiver	

outros.	interessado nas respostas.	dados.
---------	----------------------------	--------

**Quadro 4 – Diretrizes para o Equilíbrio entre Indagação e Argumentação. Fonte: baseado em SENGE, 1998, p. 228.**

“Quando os níveis de indagação e argumentação são altos, estamos genuinamente interessados em encontrar falhas em nossos pontos de vista” (SENGE, 1998, p. 227). Conforme apresenta a ilustração que segue, a argumentação sem abertura para a reflexão só potencializa a veemência de visões diversas.



- Teoria esposada versus a teoria em uso: adequação entre o que dizemos (teorias esposadas) e as teorias que efetivamente usamos em nossas ações (teorias em uso). A identificação da defasagem entre a teoria esposada e a teoria em uso é essencial à aprendizagem, pois do contrário, apenas o uso da linguagem e dos conceitos da teoria esposada pode fazer com que acreditemos estar fazendo uso da mesma. O problema em si não é a defasagem entre uma e outra, mas o fato de não identificarmos a verdadeira defasagem entre ambas.

Os modelos mentais e o pensamento sistêmico mais do que cruzarem-se, caminham juntos, visto o primeiro buscar reconhecer as premissas ocultas, enquanto o outro busca alternativas para reestruturá-las.

Além disso, se não houver uma filosofia e uma compreensão de modelos mentais estabelecidas na organização, as pessoas perceberão equivocadamente o propósito do pensamento sistêmico como traçar diagramas para desenvolver “modelos” elaborados do mundo, e não de aperfeiçoar os nossos modelos mentais. (SENGE, 1998, p. 230).

Para os modelos mentais, uma possibilidade apresentada pelo autor seria o uso de arquétipos para determinadas situações, estruturas genéricas que poderão auxiliar em situações específicas.

### **3.3.3 Visão Compartilhada**

A visão compartilhada refere-se à participação das pessoas em um intuito comum, não desmerecendo suas visões pessoais, mas que estas possam estar alinhadas a um todo maior. É uma maneira de vincular representações pessoais e coletivas em prol de um objetivo conjunto.

Assim como as visões pessoais são retratos ou imagens que as pessoas têm na mente e no coração, as visões compartilhadas são imagens que pertencem a pessoas que fazem parte de uma organização. Essas pessoas desenvolvem um senso de comunidade que permeia a organização e dá coerência a diversas atividades. (SENGE, 1998, p. 233-234)

Na empresa ‘Estar e Bela’, o planejamento estratégico possui uma função angular quanto à visão compartilhada, porque é através dele que as pessoas constroem em conjunto a meta que se deseja, o sonho almejado. Todos são estimulados a pensar, construir e buscar: “o que se quer que a loja seja? Quer ser reconhecido interna ou externamente? Quer ser uma referência? Então, elejam uma referência e trabalhem este ponto” (DRH). Na revisão do planejamento estratégico também está acontecendo outra ação importante na visão compartilhada: o alinhamento entre o que as pessoas buscam e o que foi possível alcançar.

A visão compartilhada é de importância singular para as organizações que aprendem, pois é através dela que as pessoas poderão sentir-se parte de algo maior e, sobre isso, construir um senso de significado em suas ações. Desta forma, fica evidente que a visão compartilhada precisa contar com o comprometimento das pessoas,

indicando em sua essência a visão pessoal de cada uma delas e criando uma identidade comum frente à diversidade que acompanha as pessoas. Concordando com este pensamento, a empresa 'Estar e Bela' "trabalha muito com a diferença de pessoas" fazendo convergir perfis e departamentos diferenciados, fato que pode ser confirmado pela entrevistada GL2 "na minha loja não desejo que todos sejam iguais, porque não haveria pessoas para discordar, pensar diferente, é bem interessante ter todos os estilos, pois se valendo das regras e valores para responder claramente aos questionadores, acaba-se por satisfazer as dúvidas dos demais membros da equipe"; complementa registrando que ao realizar uma reunião sem nenhum questionamento julga tratar-se de falta de interesse ou do não-entendimento do tratado.

Conforme explicita Inamori, fundador e presidente da Kyocera: "é uma eterna busca da 'perfeição', e não o simples desejo de ser a 'melhor'" (SENGE, 1998, p. 235). Exatamente o que percebe DTI sobre a visão exposta pela empresa 'Estar e Bela': "encantar a todos é a nossa realização significa criar uma meta intangível, que solidifica uma busca constante". É uma busca por ser melhor e não apenas para superar adversários, é superação que só poderá ser conquistada por meio da coerência e da confiança; a visão compartilhada amplia o domínio pessoal em prol de aspirações coletivas.

Novamente, os grupos de trabalho são pontuados na empresa analisada como fator de perpetuação da cultura de encantamento. Além disso, outras questões relativas ao grupo também são levantadas: o Programa de Participação nos Resultados (PPR), quando de seu alinhamento com a equipe para incidir em ganhos maiores para a empresa, para a própria equipe e para o indivíduo; a liderança informal que quando bem trabalhada é fonte de compromisso, pois como "depende-se das pessoas para continuar mantendo a empresa em expansão, se estimula muito que as pessoas tenham funções de liderança mesmo sem ocupar o cargo" (GL2); a união dos colaboradores ao participarem de festas familiares, externas à empresa, dos colegas, e serem incentivados para isso; o envolvimento e o comprometimento dos colaboradores ao realizarem uma cobrança entre eles próprios, resolvendo entre si problemas. Neste viés, a entrevistada GDP conta que ao término das atividades de capacitação da empresa 'Estar e Bela' são realizados programas de compromisso que vão desde o

colaborador pendurar um cartaz em local visível, participar de programas de manutenção, até o acompanhamento de seu gerente.

A visão compartilhada é algo que deve fazer parte do dia-a-dia das lideranças, ser uma preocupação central, porque é através da observação dos colaboradores de uma prática coerente que o compromisso e a confiança são alicerçadas.

“É uma doutrina, mas é bacana porque tu estás aqui porque tu acreditas nela, porque senão tu não terias que estar aqui” (DTI).

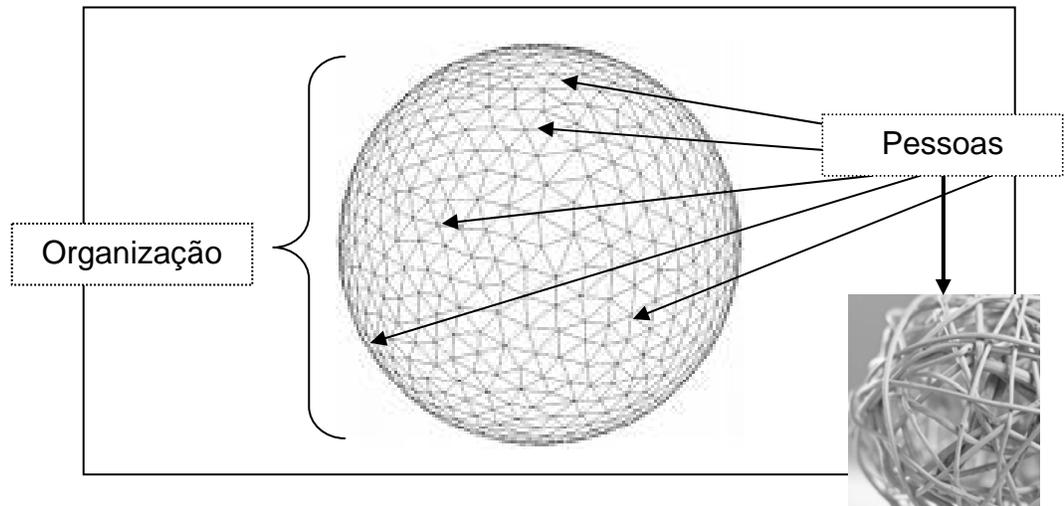
“Acho que desde o primeiro dia que a gente entra na empresa já dá pra perceber” (FCO).

“Tudo é uma seqüência, tudo tem a ver. Não tem como sair de foco. No momento que tu entra na empresa tu sabes da missão, dos princípios e dos valores da empresa” (FVE).

Estas falas revelam o crédito dado aos princípios e valores da empresa desde a admissão de colaboradores, que necessitam identificar-se com os mesmos, porque “as pessoas têm que estar coerentes, uma pessoa faz a diferença e quando líder, a diferença é ainda maior pela repercussão, pelo fato de ser um exemplo” (DTI).

Além de vigorar a visão compartilhada através dos líderes, estes também devem possibilitar a abertura necessária para que as pessoas sintam-se encorajadas a dividir suas visões pessoais e construí-las em conjunto com a visão institucional, compartilhada na empresa, mais uma parte do holograma institucional, o que se aproxima do princípio da auto-eco-organização, trazido por Morin (2006) como uma possibilidade de compreender que mesmo as partes e o todo possuindo informações sobre ambos, estas não se encerram em si mesmas, mas interagem entre si e com o ambiente que as cerca.

O princípio da auto-eco-organização tem valor hologramático: assim como a qualidade da imagem hologramática está ligada ao fato de que cada ponto possui a quase-totalidade da informação do todo, do mesmo modo, de certa maneira, o todo, enquanto todo de que fazemos parte, está presente em nossa mente (MORIN, 2006, p. 88).



**Ilustração 9 – Visão compartilhada e organograma institucional. Fonte: baseada em SENGE, 1998; MORIN, 2006.**

Acerca das visões que emanam do topo, que se observa com freqüência em empresas, estas não devem ser tomadas como algo prejudicial, mesmo porque, se forem condizentes com as visões pessoais daqueles que efetivamente fazem a empresa, as pessoas que nela trabalham, naturalmente serão conectadas como visão compartilhada. Entretanto, utilizar-se da visão da empresa apenas como prática formal redigindo-a, formando-a a partir da visão de poucos ou transformá-la em uma solução para problemas são grandes dificuldades impostas pela própria organização para que esta se torne uma visão verdadeiramente compartilhada. A visão compartilhada apresenta aspirações e sonhos coletivos, não é um emaranhado de opiniões.

A filosofia da empresa é (re)conhecida por todos os seus colaboradores e compreendida como uma estratégia - “a missão, a visão e os valores são uma estratégia da empresa” (GL3) - e quando realizadas mudanças ou qualquer ação dentro da empresa, primeiro são observados seus princípios e valores, sua estratégia. “É uma seqüência que se inicia pelo presidente, após o RH e vai descendo: nossa comunicação é muito boa” (GL1). De acordo com DTI, a organização se preocupa com despesas e lucro, mas isto é conseqüência, apenas um ponto. O nível de consistência que a empresa possui pode ser observado em seus princípios e ações: os treinamentos com foco na pessoa e as formas com que são disponibilizados objetivando potencializar o sentimento do colaborador como parte da organização.

“As visões genuinamente compartilhadas exigem conversas constantes nas quais os indivíduos não só se sentem livres para expressar seus sonhos, como também aprendem a ouvir os sonhos uns dos outros” (SENGE, 1998, p. 245). A visão compartilhada apresenta uma maior escuta e abertura para novas visões e pensamentos divergentes, na verdade, estimula-os como exercício reflexivo. Uma organização que aprende busca mais do que a participação, preocupa-se com o comprometimento na participação, deseja uma aceitação real, mais do que a compra de uma visão longínqua. Para tanto, Senge (1998, p. 247) apresenta um quadro com possíveis atitudes em relação à visão compartilhada:

<b>Possíveis Atitudes em Relação a uma Visão</b>
<p><b>Comprometimento:</b> Deseja, tornará real, cria estruturas necessárias.</p> <p><b>Participação:</b> Deseja, fará o possível de acordo com as estruturas.</p> <hr/> <p><b>Aceitação genuína:</b> Compreende os benefícios da visão, faz o que se espera e vai além, de acordo com a estrutura.</p> <p><b>Aceitação formal:</b> Compreende os benefícios da visão, faz o que se espera.</p> <p><b>Aceitação hostil:</b> Não compreende os benefícios da visão, mas faz o que se espera.</p> <p><b>Não-aceitação:</b> Não compreende os benefícios da visão e não faz o que se espera.</p> <p><b>Apatia:</b> Desinteresse.</p>

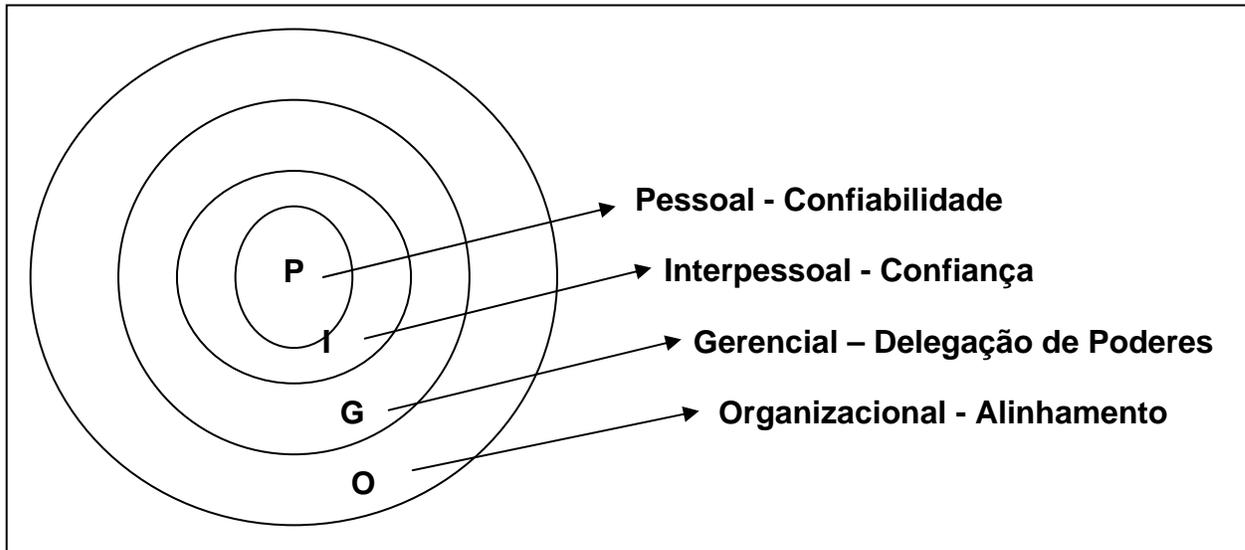
**Quadro 5 – Possíveis Atitudes em Relação a Uma Visão. Fonte: SENGE, 1998, p.247.**

É importante ressaltar que, mesmo pelo fato de uma organização que apresenta aceitação genuína estar muito à frente de outras, esta ‘aceitação’ não se caracteriza pelo comprometimento; são pessoas que seguem as regras (im)(pro)postas, mas não se sentem parte da empresa, seu compromisso é com suas carreiras, apenas com elas mesmas.

Para que as pessoas sintam-se verdadeiramente parte de algo, é imprescindível que apresentem confiança nelas próprias. Covey (2002) expõe aspectos necessários às organizações que visam à qualidade total. Primeiramente, identifica que a qualidade

total é a expressão que caracteriza a busca contínua de melhorias pelas empresas por meio de quatro áreas: desenvolvimento pessoal e profissional, relações interpessoais, eficácia gerencial e produtividade organizacional (Ilustração 10). Cada uma das áreas de referência possui suas especificidades e importância para a concretização da qualidade total nas empresas, sendo suas premissas:

- Desenvolvimento *Pessoal e Profissional* – base do desenvolvimento da qualidade total. É por meio do desenvolvimento das pessoas, em nível pessoal e profissional, bem como de sua auto-imagem que a confiabilidade é formada, ou seja, as pessoas que colaboram com a organização precisam estar constantemente em busca de seu desenvolvimento para, então, poderem contemplar o outro e auxiliá-lo. Nesta área ocorre a abertura ao *feedback*. Omitir esta etapa do processo acarretaria em insucesso.
- Relações *Interpessoais* – pressupõem confiança, predisposição e oferecimento do *feedback*, relações verdadeiras, que só ocorrem através da confiabilidade pessoal.
- Eficácia *Gerencial* – busca a sinergia por meio da descentralização. Convenciona a aproximação das pessoas em trabalhos de equipe, diferencia os processos de gerenciamento e de liderança e a necessária relação entre ambos, e apresenta ainda o reconhecimento da delegação de poderes.
- Produtividade *Organizacional* – inspirada pelo alinhamento, realça o papel fundamental da proatividade nas organizações e a percepção de que, da mesma maneira como o ambiente influencia as pessoas, também é influenciado. A relevância da escuta de todos os envolvidos nos processos e sistemas para um processo real de melhoria, pautado na cooperação, no respeito e na valorização de visões distintas.



**Ilustração 10 – Dimensões e Princípios para a Qualidade Total. Fonte: COVEY, 2002.**

Assim, percebe-se que a empresa estudada faz uso dos princípios expostos e busca seu contínuo aperfeiçoamento: realizando *feedbacks* constantes, utilizando a humildade desde seus valores, traçando a coerência em sua fala e em suas ações, trabalhando em prol de uma visão compartilhada.

“Uma visão compartilhada é o primeiro passo para conseguir que pessoas que não confiam umas nas outras comecem a trabalhar em conjunto. Cria uma identidade comum” (SENGE, 1998, p. 236).

De acordo com a entrevistada GL2 “não adianta trabalhar metas se os colaboradores não estão conseguindo trabalhar bem entre eles”, primeiramente é preciso que a equipe se reconheça para depois observar as conseqüências pessoais.

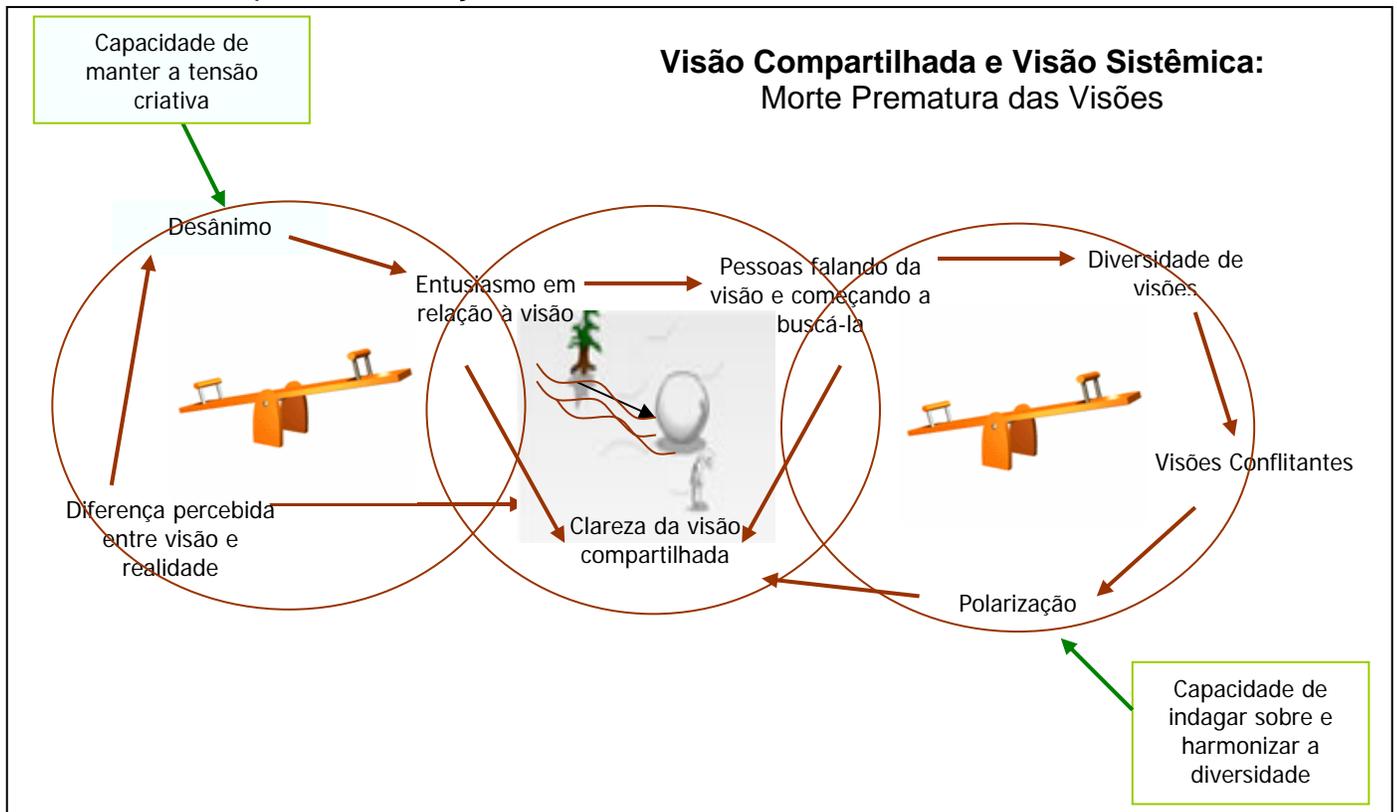
Nesta perspectiva, os processos de comunicação necessitam de abertura e clareza. Uma comunicação sem ruídos é base para que a visão compartilhada possa estar sendo compreendida em qualquer espaço da empresa de igual maneira. Na empresa ‘Estar e Bela’ é ressaltado o compartilhamento da visão e das mudanças na organização por meio da comunicação, o que aproxima o uso da criatividade na prática diária, visando sempre seu foco. Também, para que a participação seja genuína é necessário que as lideranças participem dos processos de igual maneira; incentivar outros a participarem sem estar comprometido com o ato de participar é venda, não participação; estejam preparadas para dizer a verdade quanto a suas crenças sobre a participação, e dêem às pessoas o direito de escolha, a liberdade de optar por participar

ou não, convencer ou mesmo obrigar as pessoas a participar, nem de longe é participação.

O papel do líder no contexto de aprendizado é amplamente constatado, seja pelo fato de “liderança no dia a dia ser uma fonte de aprendizado” (DRH), por estar orientando, direcionando, dando feedback, ou pela atuação como educador, multiplicador com a missão de desenvolver o colaborador, pois a empresa não defende a idéia de que “o líder não precisa ser treinado porque está pronto, por esta razão investe em programas de lideranças” (GDP).

A visão compartilhada caracteriza-se pelos elementos básicos a qualquer instituição: visão – que retrate o futuro que se deseja criar; missão – pontuando o porquê da existência da organização; e valores – de que maneira a empresa irá atuar na sociedade, viver seu dia a dia.

A morte prematura de visão sistêmica dá-se pelo estancamento do processo de clareza, entusiasmo e busca pela visão por um número substancial de pessoas, conforme explicita a ilustração abaixo:



**Ilustração 11 – Relação entre visão compartilhada e visão sistêmica: morte prematura de visões.**  
Fonte: adaptada de SENGE, 1998, p. 254-256.

Adotar a visão como forma de indagação não significa a desistência de visões pessoais, ao contrário, “os argumentadores que também são capazes de indagar sobre outras visões abrem a possibilidade de que a visão evolua” (SENGE, 1998, p. 256) e passe a representar não somente posições individuais, mas uma representação coletiva, que possa articular as múltiplas visões da realidade explicitadas.

Na empresa ‘Estar e Bela’ o Projeto Pescar é tido pela entrevistada OPP como “os olhos da empresa”. Possui um engajamento muito forte com a empresa e a competência política é trabalhada e observada no desenvolvimento do jovem, “não existe um gerente que não saiba o que é o Projeto Pescar, todos conhecem, apóiam, buscam ajudar” (OPP). Afirmativa corroborada pelas demais entrevistas em que todos os entrevistados sabiam corretamente em que consistia o projeto.

### **3.3.4 Aprendizagem em Equipe**

Atualmente muito tem sido solicitado às pessoas em relação a sua atuação em equipe. Times têm sido formados. Equipes de profissionais multidisciplinares tem transformado as realidades integradas em contextos inclusivos; a complementaridade de saberes é requerida e o compartilhamento de práticas incentivado. Diferentemente do profissional que detinha os conhecimentos ‘todos’ necessários a um trabalho, hoje aos bons profissionais são exigidas habilidades e trocas produtivas em meio ao emaranhado de informações existentes e de novos conhecimentos, construídos diariamente.

A primeira característica da aprendizagem em equipe é seu alinhamento, que acontece “quando um grupo de pessoas funciona como um todo” (SENGE, 1998, p. 262). É uma maneira de dizer que a equipe possui um foco reconhecido, compartilhado, e empenhará esforços para realizar ações que almejem a chegada em objetivos, sempre tendo como prerrogativa o foco. Desta maneira, a sinergia estaria presente na equipe, não sendo desprendidas ações com gasto de energia em outro sentido senão no do foco acordado.

Na Academia ‘Estar e Bela’ são disponibilizados cursos que devem ser realizados pelos funcionários de acordo com sua área de atuação. Entretanto, aos gestores (líderes, supervisores, gerentes) é solicitada a realização de todos os treinamentos a fim de encontrarem-se alinhados com sua equipe, o que demonstra a incidência da aprendizagem em equipe na empresa.

Portanto, “a aprendizagem em equipe é o processo de alinhamento e desenvolvimento da capacidade da equipe de criar os resultados que seus membros realmente desejam” (SENGE, 1998, p. 263).

Todos os entrevistados em suas falas fazem menção ao engajamento, seja através da participação em times – por exemplo, time dos eventos, que envolve pessoas que organizam as recepções, despedidas, comemorações das lojas – e da incidência da liderança de um supervisor auxiliando no foco; seja por meio do afeto desenvolvido com a equipe em treinamentos como o ‘Magia’ ou pela filosofia de encantamento aprendida e mantida na empresa, pois “o encantamento não é só nosso, é entre nós e com o nosso cliente” (GL3). Por exemplo, no ano de 2006 foi confeccionado um escudo com sentimentos que os colaboradores não gostariam de sentir e os que gostariam de portar durante todo o ano.

A aprendizagem individual não garante a existência da aprendizagem organizacional. Entretanto, sem a primeira a segunda inexistente. Face a este impasse, a aprendizagem em equipe, e mais propriamente a equipe, é apresentada como um espaço para o desenvolvimento de idéias, conhecimentos e ideais, um microcosmos que acentua a capacidade de aprendizagem individual e facilita o processo de expansão do aprendido para novos espaços na organização, visando a reflexão, indagação, conhecimento conjunto, auxiliando a construção da aprendizagem organizacional.

A aprendizagem em equipe busca a comunicação clara entre os membros da empresa, a receptividade e a propagação de conhecimento, elementos bem elaborados e utilizados pela empresa ‘Estar e Bela’ que “extrapola o conceito de treinador, utilizando-se de multiplicadores” (DTI) e trabalhando dentro de cada grupo um assunto com comunicação clara para todos, tanto para as pessoas da área de vendas, quanto para as pessoas que trabalham na fiscalização desenvolvendo o grupo. Dando crédito à

diversidade, “às experiências diferentes, às origens diferentes, às raças diferentes, às idades diferentes, porque essa mescla é muito salutar” (DRH), estimulando muito que haja essa troca no aprendizado, pois “o que leva a empresa a crescer é a equipe, os colaboradores, os clientes que são de vários tipos; o nosso ciclo é esse, a gente diz que encanta e é encantado, trabalha para encantar o colaborador para ele estar sempre encantando o cliente” (GL2).

Neste mesmo raciocínio, a aprendizagem em equipe nas organizações pressupõe a utilização de processos reflexivos; o empreendimento na empresa da inteligência coletiva, fazendo uso da inteligência de cada indivíduo da equipe para torná-la algo superior à inteligência de cada membro separadamente; o uso de ações inovadoras e coordenadas; a união entre percepção e ação; o trânsito dos membros da equipe em outras equipes, o que enriquece visões e potencializa trocas na empresa; bem como o necessário entendimento da amplitude da aprendizagem em equipe nas organizações (SENGE, 1998).

O pensamento coletivo é uma forma de interação e discurso dos sujeitos uns com os outros, um exemplo de sua importância encontra-se na linguagem, que precisa possuir seus obstáculos eliminados para sua clareza e objetividade. Esta clareza é apontada na empresa estudada como uma filosofia do conhecimento, uma garantia de que todos falem a mesma língua, não concentrando o conhecimento em apenas uma pessoa, mas fazendo “com que cada um aprenda com o outro” (DTI), estimulando que os profissionais envolvidos nas atividades de educação continuada discutam seu andamento, pensem juntos como proporcionar mais desenvolvimento.

Um exemplo do peso dado pela empresa à comunicação e à participação encontra-se na realização do Ponto de Partida. No Departamento de RH há um sorteio, as pessoas se dividem e todas passam pelo ponto de partida; é considerado importante porque as pessoas ficam informadas, sabem, por exemplo, quem não vai estar na empresa, o que tem de novo em cada setor “alinhando o que vai acontecer na semana” (OPP), fazendo com que todas falem a mesma língua.

A aprendizagem em equipe é coletiva, pressupondo diálogo e discussão. Almeja a incidência de diferentes pontos de vista sem vencedores, mas colaboradores, afinal, quando se compartilha uma idéia com a equipe, esta deixa de possuir ‘dono’ e passa a

ser atributo das reflexões dos diversos membros presentes. Além disso, “no diálogo as pessoas tornam-se observadoras do seu próprio pensamento” (SENGE, 1998, p. 269) e têm a possibilidade de darem-se conta das incoerências existentes neste, construindo um pensamento coletivo mais coerente.

Para um diálogo real é preciso que os membros da equipe tentem suspender seus pressupostos; ouvir o outro; perceber a relação com os demais colegas, em especial com o facilitador e se disponibilizar à participação; equilibrar as práticas de diálogo, indagação e discussão, visto o conflito ser inerente à equipe que aprende e potencializador do processo criativo.

É preciso que as pessoas entendam a importância do saber falar e ouvir. Por esta razão, na empresa ‘Estar e Bela’ é oportunizado o *feedback* e a abertura para trocas. “É esse estímulo que leva as pessoas a estarem buscando, até mesmo fora, cursos, treinamentos, palestras” (OPP), à procura da superação diária, do desafio e do reconhecimento.

As habilidades coletivas são mais difíceis de desenvolver que as habilidades individuais. Por isso, são necessários campos de prática, daí a importância de mundos virtuais que oportunizem a liberdade de experimentação. A Empresa ‘Estar e Bela’ trabalha com programas – como o de *trainees* – e métodos – como as simulações, os desafios, os jogos, as brincadeiras, as dinâmicas e os teatros realizados nos treinamentos e o envio de artigos para debate em equipe nas lojas – em espaços de aprendizagem que priorizam as trocas grupais e dispensam formalismos, sendo momentos de reflexão e indagação, sem o medo do erro. Por exemplo, o programa Magia no ano de 2006 convidou os funcionários para que fossem ‘anjos’ uns dos outros durante o ano, auxiliando no desenvolvimento de seus pares, o que resultou em maior proximidade e cumplicidade dos participantes.

No Projeto Pescar, a aprendizagem em equipe é percebida como uma ajuda mútua, troca em que o individual e o coletivo se desenvolvem, conseguindo com que as pessoas façam “coisas que talvez individualmente seriam mais complicadas” (OPP), esclarecendo dúvidas, realizando *feedback* com amor, envolvendo colaboradores e voluntários.

### 3.3.5 Pensamento Sistêmico

O autor apresenta como Leis da 5ª disciplina – o pensamento sistêmico – através da alusão de que os problemas de hoje vêm de soluções de hoje, ou, até mesmo, que a solução de um pode ser um novo problema de outro; de que a insistência em resolver uma dada situação por meio de uma estratégia que “sempre deu certo”, gera o retorno da causa do problema pelo sistema e o *feedback* de compensação; de que soluções a curto prazo sem análises criteriosas dos resultados futuros podem parecer maravilhosas, mas resultam em causas ainda mais profundas/difíceis de resolução posteriormente; de que a transferência de responsabilidade a um interventor sem as devidas precauções pode gerar problemas ainda mais sérios, enquanto que a mesma ação realizada com cautela pode representar inteligentes e práticas soluções a longo prazo; de que “o ritmo ideal é muito mais lento do que o crescimento mais rápido possível” (p. 94); de que não há proximidade no tempo e no espaço de causa e efeito; de que mesmo mudanças consideradas pequenas podem apresentar excelentes resultados se bem focalizadas e articuladas com o sistema; de que a relação entre duas variáveis não é necessariamente ou, mas pode ser e, desde que respeitados seus tempos; de que a divisão não conduz à proliferação do todo, mas, muitas vezes, de fragmentos da realidade, e de que os culpados são inexistentes e que a busca da causa deve ser interna.

Num primeiro momento, o pensamento sistêmico foi compreendido na empresa ‘Estar e Bela’ como um ciclo em que um precisa do outro, fazendo com que o desenvolvimento das ações se dêem em uma linha, buscando-se inovações, mudanças, mas sem perder o foco: o atendimento ao cliente. Observa-se a lógica de sistemas ao ver “o próprio gestor ajudando o supervisor, o supervisor ajudando o vendedor, o vendedor ajudando o caixa; é uma rede” (OPP) e um exemplo real, acontece com a incidência do cliente oculto, que avalia o vendedor, o caixa, a equipe e seu conjunto.

Também, o crescimento da empresa é citado como uma possibilidade para que se aprenda muito, pois com o crescimento, o que mais se precisa é de pessoas, que “as pessoas possam crescer junto com a empresa” (DRH), já que a empresa “está num

crescimento acelerado, o desenvolvimento das pessoas também precisa crescer um pouco mais rápido e acelerado” (DRH), a organização “sempre pensa que pode melhorar, crescer e, assim, investe neste desenvolvimento” (GDP).

Para Senge (1998, p. 98) “não é surpresa que a falta de saúde no mundo atual seja diretamente proporcional à nossa incapacidade de vê-lo como um todo”. Senge atribui ao pensamento sistêmico a capacidade de observar as inter-relações existentes entre os fenômenos. Também, é uma maneira de “ver as ‘estruturas’ subjacentes às situações complexas” (p. 100).

De acordo com os entrevistados, quando uma pessoa entra na empresa ela precisa entender qual a sua filosofia, conhecer o negócio, aprender que encantar a todos é a sua realização e perguntar-se: “qual é a minha participação neste todo?” (DRH). Assim, as lideranças são orientadas a fazer um contrato psicológico para uso no dia-a-dia para que o colaborador saiba que “não está ali empilhando tijolos, está construindo uma catedral” (DRH).

Portanto, o encantamento ao cliente ocorre desde a pessoa que idealiza o produto, desenha a loja, até uma política de crédito que facilite e o fato de a empresa acreditar nas pessoas dá-se nessa vertente:

“A empresa quer a retenção de talentos, de pessoas dinâmicas e proativas que enxerguem e façam algo além” (DTI). Fala reafirmada por FCO: “se o colaborador é uma pessoa decidida, que quer algo mais, se desenvolver, com certeza vai encontrar oportunidades aqui”.

“A organização inteira trabalha de uma forma sistêmica para encantar o cliente, todas as áreas devem funcionar. Então, todos nós somos importantes” (DRH).

“Um precisa do outro, porque se eu fizer errado o outro vai se prejudicar e isso vai refletir no cliente” (GDP).

Sobre a aprendizagem desenvolvida na empresa, nas falas já são observados aspectos de utilização do planejamento e pensamento sistêmico, “planejamento de como toda a empresa, mesmo aqueles que não estão diretamente ligados àquele produto, saibam dele” (entrevistada GL3).

De acordo com o autor, as empresas trabalham em seus planejamentos, análises, projeções com a complexidade de detalhes – por ele exemplificada através da

montagem de uma máquina – enquanto que a maioria das situações gerenciais necessita de compreensão quanto à complexidade dinâmica – aspectos sutis do sistema em que ações provocam, por meio de suas inter-relações, reações diversas das aguardadas em um processo contínuo de mudança.

“Parece que todos nós temos habilidades latentes de pensadores sistêmicos não desenvolvidas, e que são até mesmo reprimidas pela educação formal baseada no pensamento linear” (SENGE, 1998, p. 104).

Na empresa ‘Estar e Bela’ as percepções sobre o pensamento sistêmico apontam a importância do mesmo e a dificuldade em cultivá-lo entre as pessoas. O entrevistado DTI afirma acreditar no pensamento sistêmico, mas também crê que “nem todas as pessoas tem essa capacidade”. Apresenta uma analogia para sua crença: “dentro da Empresa existem dois padrões de comportamento: os motoristas e os passageiros, o motorista tem uma visão sistêmica, sabe para onde vai, por onde vai, onde precisa dobrar, enquanto o passageiro está sempre sendo levado, quando chegar vai dizer ‘Cheguei! por onde passei, não sei’. Prefiro os motoristas aos passageiros”.

No pensamento sistêmico há o conceito de círculo de causalidade em que o *feedback* é constante e mútuo, ou seja, “toda influência é ao mesmo tempo causa e efeito” (SENGE, 1998, p. 106), o que desfaz as idéias de causalidade linear; antropocentrismo, responsabilidade da maneira com que a conhecemos, pois a “perspectiva de *feedback* sugere que todos compartilham a responsabilidade dos problemas gerados por um sistema” (p. 109) e ressalta as limitações da linguagem.

### 3.4 CONSIDERAÇÕES SOBRE AS OPORTUNIDADES, POTENCIALIDADES E ASPECTOS A MELHORAR DA EMPRESA

As organizações, tais como a empresa investigada, estão sempre em busca de novos mercados, oportunidades de desenvolvimento e potencialidades de sua realidade. Entretanto, as organizações que aprendem não se apresentam em uma lógica de ‘momentos de mudança’, estão continuamente construindo-se e, ao se construírem, constroem seu espaço de ação (SENGE, 1998; MORIN, 2006).

Assim, a grande regra e o aprendizado da organização pesquisada estão calcados na busca contínua. São exemplos desta definição a tentativa de resgate e encantamento dos clientes insatisfeitos e a manifestação de que, para “aumentar o nível de satisfação, é preciso fazer muito e a organização está fazendo” (DTI). Também, é referido que pelo fato de a empresa apresentar “uma busca muito forte por desempenho e melhoria contínua, quando as pessoas recebem treinamentos têm que desempenhá-los” (DTI), porque a avaliação ocorre e diante dos objetivos traçados é necessário mostrar uma atuação coerente, evitando “lugares indesejados”. Todavia, inversamente, o mesmo entrevistado expõe que “a avaliação é feita exatamente para resgatar pessoas, mostrar os pontos falhos e fazer a empresa enxergar o que tem a melhorar dentro daquele contexto”, o que esboça graus de avaliação distintos, de acordo com a ação praticada pelo colaborador, conforme explicitado no capítulo Papel do Erro (3.2.2). “Innovation is a process of failure – a continual learning process”<sup>15</sup> (SENGE, 2004, p. 03).

Essas colocações refletem a questão do comprometimento das organizações que aprendem, caso da empresa investigada, pois quando a empresa acredita nas pessoas, estas buscam dar o seu melhor como forma de retorno. É uma maneira de demonstrar crédito à empresa, não porque a empresa espera isso de seus colaboradores, mas como um compromisso, uma responsabilidade individual e, até, pessoal, evidenciados nas falas e encontrando respaldo nas idéias de Senge (1998, 1999, 2004).

---

<sup>15</sup> A inovação é um processo de falhas - um processo contínuo de aprendizagem.

O aspecto tecnológico foi ressaltado pelos entrevistados, seja em vista das atualizações constantes e da disponibilização, aprimoramento e evolução das ferramentas de gestão e de aprendizagem disponíveis no Portal RH; ou de maiores investimentos para que todos os colaboradores tenham acesso ao ambiente do Portal, através da entrega de mais computadores às lojas (requisição unânime das gestoras de loja) ou transição do ambiente para a Internet, possibilitando o acesso ao colaborador de qualquer local e a qualquer momento. A sugestão para que o acesso ao Portal fosse realizado em outro espaço, além da empresa, resulta do pequeno número de computadores por loja e da própria disponibilidade dos funcionários: “têm muitos cursos para a pessoa se desenvolver: sobre liderança, equipe, ser humano, um monte de coisas, mas como eles têm que trabalhar e fazer o curso, eu acho que ajudaria mais se pudessem fazer em casa, no final de semana, o dia que eles quisessem. Eles têm que parar ou vir mais cedo. A gente também dá liberdade de eles pararem, mas não dá para parar todo mundo, tem um rodízio” (GL1), assim, seria uma maneira de todos terem acesso a este conhecimento, de crescerem, se desenvolverem, construírem uma carreira e também um “despertar para aqueles que, de repente, acham que não podem fazer uma carreira, mas podem e descubrem isso” (GL1). Quanto ao fato dos colaboradores realizarem os treinamentos em horários diversos aos do trabalho, estes afirmam:

“Faço fora do meu horário de trabalho porque fico mais tranqüila, posso ficar quantas horas eu quiser, sem prejudicar quem vai ficar no meu setor” (FVE).

“No nosso setor a gente se organiza e procura deixar um colega cobrindo o setor daquele que está no curso. Fazemos em horário de trabalho, em cada sessão eu costumo ficar quarenta e cinco minutos, meia hora” (FFL).

“Procuro fazer fora do horário porque não interfere em nada” (FCO).

Igualmente, o “treinamento on-line é uma estratégia interessante” (DRH). De acordo com os entrevistados, facilita a aprendizagem, está a um clique e só depende da vontade e atitude dos colaboradores. Entretanto, as entrevistadas GDP e DRH julgam que sua realização no horário de trabalho é relevante, pois demonstra crédito e importância sem esquecer-se de aspectos pessoais.

---

As constatações refletem uma das dificuldades enfrentadas pelos treinamentos a distância: o tempo de sua realização. Muitos funcionários, pela sobrecarga de trabalho ou pelo pouco tempo disponível, acabam por não conseguir completar o curso ou acessá-lo na empresa. No entanto, a solução encontrada pela empresa 'Estar e Bela' foi providencial, pois cada curso pode ser iniciado, interrompido e reiniciado do ponto em que houve a interrupção, o que auxilia o treinando a completar o treinamento em seus horários disponíveis e não atrapalha sua jornada normal de trabalho. Contudo, o número de microcomputadores disponíveis aos funcionários e sua possibilidade de ausência do posto de trabalho são variáveis que incidem diretamente na aprendizagem dos colaboradores.

Com uma estreita relação com a aprendizagem, a necessidade de padronização e o desenvolvimento de carreira são alvos de preocupação da empresa e podem ser percebidos nas falas dos funcionários:

“Às vezes muda de uma loja pra outra: a retaguarda, a parte comercial interna, a comunicação. Cada um faz de um jeito, muito ligado à pessoa e não a um padrão. Assim, estamos trabalhando bastante isso” (GL2).

“Na empresa se trabalha muito à vontade, cada um faz o seu caminho. As oportunidades estão aí para todos, é muito aberto” (GL2).

“Existe um mundo para se fazer dentro da empresa” (DRH).

Desta forma, são muitas as possibilidades para se fazer mais, ir além, buscar novos desafios, novas atividades: “o desenvolvimento de uma organização acontece com o desenvolvimento do ser humano” (DRH). A empresa é muito dinâmica e proporciona esta busca por coisas diferentes. Um novo modelo de remuneração também foi sugerido: um salário fixo mais uma espécie de comissão, prêmio, que levaria em consideração as metas de cada colaborador, suas faltas, atestados. Para a entrevistada GL2 “esses desafios a gente pode trabalhar no modelo que já existe, mas pode trabalhar mais”.

O desenvolvimento de carreira foi observado de duas outras maneiras. A primeira, a partir da “consolidação de subclasses entre um nível e outro” (GL2), formalizando o processo de desenvolvimento da pessoa quando no percurso entre níveis. Neste sentido, assinalado pela entrevistada DRH como uma oportunidade aos

futuros líderes, o Grupo de Alta Performance (GAP) traz a possibilidade de desenvolvimento de lideranças anteriormente à entrada no processo de desenvolvimento de *trainees*, sendo uma maneira de preparar pessoas que vêm se destacando para, no futuro, assumirem posições de gestão. Um primeiro passo para as subclasses. Já a segunda, um desenvolvimento de carreira mais direcionado, o que parece estar acontecendo, mas “muito timidamente” (GL3), pois “hoje as pessoas são desenvolvidas na função e a sucessão, que é um aprendizado, é uma coisa que não está muito clara para mim, acontece, mas sem muito processo”, de acordo com GL3 poderia ser desenvolvida desde a base, mas necessita iniciar de cima, afinal, como a empresa é muito grande não é muito simples, mas possível. É uma maneira de analisar o perfil do colaborador e focá-lo: “o que eu gostaria, o que a empresa precisa mais e preparar a pessoa para aquilo” (GL3).

Para Senge, os programas de desenvolvimento de longo prazo são possibilitadores da continuidade das competências de aprendizagem não somente dos colaboradores, mas da empresa. “Capacity building may be addressed by training programs and long-term development efforts”<sup>16</sup> (SENGE, 1999, p. 12).

A questão de não haver vontade de deixar a empresa é apontada pelos entrevistados, bem como a busca por novos desafios.

“Não tenho vontade de mudar de empresa, só que estou procurando algo mais estratégico, porque estou há 11 anos dentro de loja e eu quero algo mais. Então, estou procurando isso dentro da empresa, conversando com o meu chefe, com o RH, não é muito fácil. Mas eu entendo assim, eu sou uma empresa que trabalha para outra empresa, e precisa se desenvolver, crescer e dar lucro. É um casamento perfeito. Se quero alguma coisa, tenho que cuidar, ir à luta, buscar dentro da empresa algo para fazer diferente” (GL3). Para a entrevistada GL2 a empresa afirma sua posição ao assumir desafios com responsabilidade, seja ao observar a conduta de um colaborador que deseja um cargo de gestão, mas que não tem conseguido atingir seus resultados – para tanto, a avaliação 360° é relevante –, ou mais especificamente, à sua expansão.

---

<sup>16</sup> As capacidades podem ser abordadas por programas de formação e desenvolvimento com esforços a longo prazo.

A organização procura valer-se dos enfoques mais atuais sobre as teorias de liderança nos seus processos de gestão de pessoas, buscando a conquista de resultados através de um clima de confiança, mobilização e motivação entre as equipes. “Se traz muito isso, o desafio, o não ter medo de inovar, o quanto todos tem que estar no mesmo barco, saber a hora de puxar e largar a corda” (GL2).

Em relação ao Projeto Pescar, a entrevistada DRH afirma “não ver aspectos a serem melhorados”, até por haver um padrão para o Projeto. Informa que o que se busca fazer anualmente é inserir novos conteúdos programáticos, dinâmicas, técnicas, módulos complementares. Algo que julgou muito interessante e que foi percebido durante o Projeto “é que educação não é só sala de aula, ela vai além”, conta que a pedagoga sentiu necessidade de aproximar-se das famílias e iniciou encontros e palestras com temas de interesse convidando os pais, o que é muito bem visto e elogiado pelos próprios. Esta visão reforça o que existe hoje: a necessidade de mudança de uma abordagem de instrução para uma de aprendizagem pelas empresas, que tenha como suporte recursos disponíveis no local de trabalho. Segundo Rosenberg (2002, p.3-4), aprendizado é muito mais que treinamento:

...aprendizado e treinamento são, geralmente, vistos como sinônimos, mas não o são. Treinamento é a maneira como a instrução é transmitida e auxilia o aprendizado, que é nossa maneira interna de processar a informação, transformando-a em conhecimento.

O aprendizado busca, através da aquisição de novas competências, que o indivíduo desenvolva-se e possa, a partir disso, desempenhar melhor suas atividades por meio da reflexão, da crítica, da autonomia.

Na validação das entrevistas, os entrevistados demonstraram reflexão sobre suas afirmações e sua prática diária, compreendendo o processo que não intensifica apenas o caráter cognitivo ou afetivo, restabelecendo a posição de reflexão sobre a ação e não mais assumindo uma prática autômata, pensando o que poderia ser diferente (o lado provocativo), utilizando-se dos *insights* para sair da entrevista pensando:

“Acho que a gente não pára para pensar no significado que tem estar em uma empresa como esta” (GDP).

“Mais do que nunca, eu vejo que está consolidado o quanto é importante estar perto das pessoas, saber quais são suas necessidades para atingir o resultado. Somos eternos professores. No momento em que achamos que não temos nada a ensinar, a contribuir, imagina como a equipe verá: ‘que pessoa vazia que está me gerenciando!’” (GL2).

“Confirma minha cadeia de raciocínio, meu aprendizado. Ontem fiquei pensando sobre o fato de crescer, de como sou agora e hoje também está me fazendo refletir esse meu momento” (GL3).

“Eu acho que estamos trabalhando com o teu trabalho, porque tu podes ouvir da loja, das pessoas, o que está acontecendo na prática do dia-a-dia, porque na teoria é diferente. Eu acredito que contribuiu para a reflexão” (GL1).

“Reflico o seguinte, eu estou numa bela empresa e qualquer pessoa que viva essa empresa, nunca vai esquecê-la. É muito coerente” (DTI).

“Acho que as perguntas só fizeram clarear o estilo de empresa em que trabalho, porque às vezes a gente passa, no dia-a-dia, sem pensar em quantas possibilidades temos” (FCO).

A aprendizagem na empresa é balizada pela reflexão. Ao refletir, as pessoas têm a possibilidade de alicerçar suas considerações iniciais ou modificá-las completamente. É por meio da reflexão que muitos processos se desfazem e outros tantos são complementados, levando-se em conta a consciência da aprendizagem predisposta na aprendizagem auto-regulada presente na ‘Estar e Bela’, concorda-se com Veiga Simão (2002) quando se refere que é por meio da reflexão realizada sobre o conhecido que o sujeito tem a possibilidade de se mostrar capaz de questionar sua maneira de pensar.

Concluindo, o entrevistado DTI apontou o fato de a organização fazer com que a pesquisadora repensasse a relação entre sua formação acadêmica e a aplicação do aprendido, afirmando que o que se aprende nem sempre pode ser aplicado, podendo não ser exequível, ser “um sonho de alguém que nunca fez”.

Exatamente neste viés, o movimento de aprendizagem pressupõe a junção de teoria e prática, vivenciado na empresa em estudo e assim explicitado:

Parece relevante que o processo formativo se comprometa com a prática e reflita sobre ela, equacionando mudanças, concretizando-as e confrontando-as quer com a teoria, quer com a prática, pois essa é a via

que permite a integração de estratégias diferenciadas ao mesmo tempo possibilitando que as mudanças se mantenham e generalizem, porque são compreendidas e ensaiadas. (VEIGA SIMÃO, 2005, p. 178)

### 3.4.1 Retomando Papéis – Recursos Humanos

A área de Recursos Humanos é permanente palco de insatisfações. De um lado, funcionários buscando melhores condições de trabalho e benefícios, de outro, executivos acusando a área de não estar integrada aos negócios (MAUTONE, 2006). Porém, quando alinhada, o que foi evidenciado na 'Estar e Bela, é o fio condutor das empresas, pois é por meio da área de Recursos Humanos que, ao sentirem-se reconhecidas, as pessoas dão o seu melhor, investem, auxiliam.

Assim, neste estudo buscou-se compreender a percepção dos colaboradores a respeito do departamento de Recursos Humanos; eis que as afirmações conduziam ao entendimento de que a gestão de pessoas era a forma de sustentação da empresa, conforme segue:

“O RH é o centro de tudo, sua atuação é central” (GL3).

“RH é a base de atuação da empresa” (DTI).

Portanto, “quando implantado qualquer novo projeto o RH - treinamento e perpetuação de conhecimento - trabalha em conjunto com as demais áreas. Por exemplo, em relação à tecnologia é o RH que treina, prepara, faz o cronograma, organiza a logística, a infra-estrutura: espaços, locais e pessoas, apenas aguardando o técnico, no caso, da própria loja, que será o instrutor do treinamento” (DTI).

Acerca do valor das pessoas nas organizações Moscovici (2001, p.155) questiona: “quanto valem as pessoas?”. Em suas considerações, expõe as diversas nomenclaturas dadas à área de RH nas empresas – administração de pessoal, gestão de pessoas, capital humano –, as comparações entre valores materiais e imateriais e o tratamento dispensado às pessoas, pois afinal, “qual a sua verdadeira contribuição para acrescentar valor à empresa?”

Novamente, na empresa 'Estar e Bela' a crença nas pessoas é citada e com ela o fato de que “pessoas felizes rendem mais, dão melhores resultados, porque é através

das pessoas que se obtêm os resultados” (GL1), a empresa é feita pelas pessoas e elas são importantes, visto que “tudo, qualquer coisa que aconteça na empresa é por intermédio das pessoas” (GL3). O que explica o departamento de RH “ser muito valorizado, ter plena visão, muita força, e a empresa possuir uma diretora de RH” (GL3), “ser um dos pontos mais importantes para nosso crescimento, pois sem o RH não cresceríamos” (GL1). Corroborando com a fala de GL1, GL2 afirma: “a empresa dobrou de tamanho, de fato, depois que nosso RH passou a ser atuante” e complementa: “quando a gente vê a empresa crescendo é porque nós estamos crescendo junto”.

Assim, o RH da empresa é visto como um departamento atuante, que vai às unidades, escuta as pessoas, “é bem próximo” (FFL), “é atuante, não pode vir aqui na loja todo tempo, nem nós podemos ir até lá. Então, tem um canal para a comunicação interna, o Canal ‘Estar e Bela’, onde o presidente e a DRH falam e passam informações para os funcionários” (FVE). Além disso, “existe o Portal RH, que tem todas as informações de RH para que a gente sempre saiba o que está acontecendo” (FFL), “qualquer dúvida é só enviar um e-mail e no outro dia mesmo já te dão um retorno. Então, isso facilita. A gente sente carinho. Porque é um meio de mostrar que estamos sendo ouvidos e isso é importante” (FVE), potencializa a liberdade de falar e o acesso do colaborador ao departamento.

Tendo em vista os conceitos abordados pelos entrevistados sobre a empresa e sua gestão de Recursos Humanos mais propriamente, chega o momento de apresentar-se a *Business Ethics*, que para Pena (2003), seria uma maneira de articular ética e negócios, não se valendo da supremacia de nenhum dos pontos, alicerçada em três pilares presentes na empresa investigada: a ética da responsabilidade, a ética afirmativa da humanidade e a ética geradora de moral convencional.

- A ética de responsabilidade deverá observar a relação necessária entre as falas de *stakeholders* primários e secundários, dedicando a mesma atenção aos sujeitos internos e externos e integrando seus discursos à tomada de decisão da empresa.
- A ética da humanidade demonstra os diferenciais entre seres humanos e outros seres, afirmando o papel humano e conciliando regulações pré-convencionais e pós-convencionais; é a ética que potencializa a

construção de “códigos, missões, crenças e princípios qualificados em empresariais” (PENA, 2003, p.04), que possibilitem serviços e bens à sociedade, alicerçados em valores afirmativos da condição humana.

- A ética geradora de moral convencional postula o necessário enraizamento da *Business Ethics* na cultura organizacional, os valores empresariais construídos de maneira compartilhada e o indivíduo como sujeito ativo e central na empresa. Além disso, percebe o indivíduo entre os aspectos constitutivos do *ethos* (costume e hábito) e atuando através da mediação imposta pela *práxis*, pois compreender o indivíduo externamente ao seu contexto seria um esforço com baixa aplicabilidade prática.

Desta maneira, através da congruência dos três pilares da *Business Ethics*, a responsabilidade social corporativa seria tomada, *grosso modo*, como a escuta a *stakeholders* internos e externos de igual maneira, a afirmação da humana condição e a construção de uma cultura organizacional que contemplasse os dois aspectos anteriores; caminhando para além de práticas balizadas pelo assistencialismo e/ou visando ao marketing institucional mascarado, legitimando o axioma de que uma empresa socialmente responsável e ética. “... a *business ethics* abarca a responsabilidade social, ao passo que a responsabilidade social não esgota em absoluto a *business ethics*” (PENA, 2003, p.09).

Frente à realidade apresentada pela empresa ‘Estar e Bela’, a preocupação por parte do Recursos Humanos em conhecer as carências dos colaboradores, “vendo as necessidades do colaborador e onde o próprio colaborador pode dar sugestões” (OPP), assistindo às pessoas, cuidando delas, de suas famílias, de sua saúde, dos seus benefícios, do seu salário, do seu aprendizado, a preparação do indivíduo para sua carreira, em uma forma integrada de perceber o ser humano na organização, buscando “resolver os problemas dos colaboradores” (DTI), pode-se observar a incidência das três formas de ética necessárias, de acordo com Pena (2003), para uma organização socialmente responsável.

Nesta perspectiva, frisa-se a importância do desenvolvimento das pessoas para a organização e, em consequência, de um profissional responsável por esta tarefa. Um

profissional que estudou para isso, formado, preparado para ajudar as pessoas, principalmente os gestores.

“Eu acredito que ele (profissional responsável pela aprendizagem na empresa) ajuda a desenvolver meus colaboradores. Com certeza, desenvolver para termos melhores resultados” (GL1).

O fato de o Presidente da organização ‘Estar e Bela’ ter um perfil visionário e buscar, por meio das pessoas, a transformação da empresa em uma das maiores empresas de varejo do Brasil, também foi ressaltado. “Entendo que o desenvolvimento é necessário, vital. Não imagino mais a empresa sem desenvolvimento e percebo que não tem mais como parar, daqui a pouco estaremos além dos limites do Brasil” (GL3).

O crescimento do departamento de Recursos Humanos, bem como sua estruturação em questões propriamente de treinamento e, separadamente, de desenvolvimento, foi abordado como algo bom, pois trabalha cada questão de uma maneira diversa. “A parte de desenvolvimento, que trabalha mais com os *trainees*, que é uma mudança de hábitos, é diferente de qualificar uma pessoa que já está no cargo. O treinamento visa habilitar para fazer melhor aquilo que já se faz: render mais, vender mais, atender mais rápido, melhorar a expedição. E o desenvolvimento trabalha o desenvolvimento da pessoa e de lideranças. Então, não são separadas, são formas de qualificação” (GL2).

Contudo, a entrevistada DRH explicita que o que se esperava do profissional de RH responsável pela aprendizagem na empresa era que a organização pudesse ter um plano de sucessão, imaginando quem estaria no lugar de quem durante os anos e como desenvolver as pessoas para isso, pensando à frente, no que seria necessário e, se preciso, buscando as pessoas no mercado de trabalho, introduzindo-as na cultura da empresa.

Quando inquirida sobre as necessidades e contribuições de seu papel, a entrevistada GDP afirmou que, ao estar em uma empresa que acredita em desenvolvimento “desde sempre”, sua função é importante e auxilia na obtenção de resultados, que a motivação para a sua contratação estava na necessidade da empresa ter alguém para auxiliar a seleção, o treinamento e o desenvolvimento das pessoas. Hoje, como gerente, desenvolve “um pensar estratégico, olhando no mercado o que

está acontecendo de novo, o que se pode estar trazendo para dentro da empresa. É uma escolha, gostar de estar neste papel, ver como as pessoas aprendem, ter prazer em fazer o que se gosta”, perceber o quanto se agrega, contribuir. São maneiras de formar uma imagem e, “dentro disso estão os pensamentos, ações e sentimentos” para com o papel desempenhado. (GDP). Demonstra preocupar-se com sua carreira, estar sempre observando os acontecimentos, refletindo sobre como poderia fazer diferente e se questionando: “estou acomodada?” respondendo: “não. Estou na mesma área, no mesmo cargo, mas estou fazendo coisas diferentes, com pessoas diferentes, procurando melhorias contínuas, vendo onde se tem oportunidade para fazer diferente, mudando”.

Em muitas organizações, a mudança é vista como um problema e não uma solução. Bauer (1999) apresenta a mudança tal como é vivenciada na ‘Estar e Bela, sendo uma constante, um fato cíclico, que contrário às crenças humanas, ocorre vertiginosamente em nossa sociedade e que antes de ser evitada deve ser incentivada e conhecida. O autor apresenta a caminhada para uma nova teoria das organizações em que algumas funções tendem a ser modificadas e as incertezas aceitas, o que é corroborado pela vivência na ‘Estar e Bela’: “o desejo de mudança é mais estimulado pelo sucesso que pela adversidade, mais por uma sensação de competência e de uma crença que a mudança é possível, natural e necessária do que pelo reconhecimento da existência de problemas” (BAUER, 1999, p. 224).

“Na realidade a visão do RH e da loja são complementares”, assim, a entrevistada GDP afirma que os programas de desenvolvimento sempre são construídos a quatro mãos e que as pessoas responsáveis pela docência nos programas também são pessoas que operam nas lojas, que possuem exemplos e linguagem mais próximos aos resultados buscados pelos programas. Enfatiza que “não é só treinamento, é educação”. Existe a preocupação sublinhada com o desenvolvimento das pessoas, o impacto que este desenvolvimento terá para as pessoas e para a organização, em sua felicidade, no sentir-se bem na empresa e na produção de mais resultados.

### 3.4.2 Pedagogo: Sim ou não?

A dificuldade em identificar o porquê da escolha do pedagogo pôde ser observada na fala das gestoras de loja entrevistadas: “especificamente o porquê foi não sei” (GL3); “é difícil” (GL1); “exatamente não sei” (GL2). Entretanto, a unanimidade também esteve presente quando expuseram sua visão frente à contratação da pedagoga para o Projeto Pescar, ressaltando a necessidade de um profissional preparado para conduzir, criar, desenvolver, construir, acompanhar, treinar os jovens do Projeto através dos recursos que a empresa possui internamente, ou seja, as pessoas, os voluntários. A entrevistada DRH expôs que “o Projeto Pescar vai além de um treinamento: é educação. Um preparo das pessoas para a vida e para tanto se buscou alguém que tivesse a formação pedagógica, conhecesse os conceitos da andragogia, entendesse a educação de adultos e tivesse essa vivência de sala de aula”.

De acordo com Cattani (2000), a formação profissional abrange todos os processos educativos que possibilitem o desenvolvimento de conhecimentos técnicos, teóricos e operacionais que sejam condizentes com a realidade da empresa, relacionando permanentemente o trabalhador e o processo de trabalho e o processo de formação e os objetivos da empresa (relação custo-benefício).

A capacidade de ensinar, o conhecimento das técnicas mais modernas de ensino juntamente com fácil comunicação, integração, relacionamento com todas as áreas, facilidade de realizar novos contatos, abertura do mercado de trabalho para os jovens, e extroversão eram as demais características necessárias ao pedagogo, responsável pela busca de voluntários e pela orientação ao colaborador voluntário sobre a metodologia de ensino a ser utilizada.

Cabe ao pedagogo não só ser o articulador; o orientador e o promotor das situações de aprendizagem, mas também caracterizar ações essenciais de liberdade de pensamento, discernimento, sentimentos de coletividade e de doação, de movimentos empáticos e de valorização da vida (PICAWEY e LEHÉNBAUER, 2004, p. 34).

De acordo com o entrevistado DTI “não bastava ser”, porque “estávamos tratando de um público diferente, não sei se pedagogo, psicólogo, mas tinha que estar

neste ramo, já que estávamos falando de escola; professor tem um pouco disso, mas tinha que resgatar a auto-estima dos jovens, não seria simplesmente uma situação de ‘passar’ conhecimento”, era necessário “mudar os corações daquelas pessoas” para que elas pudessem ver a responsabilidade que possuíam. No mesmo sentido, DRH sublinha o fato de não ser uma obrigatoriedade do Projeto Pescar a presença de um pedagogo, mas o entendimento da empresa é de que “a formação é muito mais cognitiva”, fazer uma inclusão social, trabalhar a auto-estima, fazer um resgate para que os jovens pudessem sentir-se preparados para enfrentar o mercado de trabalho. Além disso, coisas básicas como educação sexual, meio ambiente, relacionamento interpessoal e trabalho em equipe são componentes, entendidos por DRH, “que um pedagogo teria muito maior *expertise* para trabalhar”. Assim, “não é só ser pedagogo, é você ter na sua essência a solidariedade, que tivesse uma vivência, um trabalho social, o querer fazer pelo outro algo diferente, querer transformar vidas. Isso era o principal papel” (DRH).

Para o profissional que trabalha com pessoas, a busca pelo desenvolvimento, a melhora, a ajuda, são condições básicas para a realização de suas atividades. Compreender a importância de pequenos gestos, palavras de incentivo, estratégias de continuidade, são maneiras de potencializar a atuação das pessoas. “Os dispositivos de formação interativos, as formas de cooperação e de trabalho de equipe podem estimular a prática reflexiva e a interiorização”, mas “é claro que é necessário vencer resistências para tornar a reflexividade um hábito, tornando-a uma competência profissional” (VEIGA SIMÃO, 2001, p. 07).

Para a entrevistada DRH, a contribuição do pedagogo “é como a de qualquer outro profissional: se tiver as competências necessárias, tudo se aprende, mas tem uma formação interessante em metodologia do ensino”, o que traz vantagens na organização de treinamentos, ganhos em tempo e qualidade. Todavia, “não adianta nada isso se você não é uma pessoa próxima do cliente, não entende do negócio, não tem facilidade de relacionamento”. Acredita que isso é uma soma e percebe que uma equipe multifuncional é isso, contribuição de todas as formações.

O ideal do Projeto Pescar na empresa era que o pedagogo trabalhasse o desenvolvimento do ser humano com os alunos de maneira integrada: o nível cognitivo,

o comportamento, a postura, a mudança de referências, levando-se em consideração que os jovens do Projeto provêm de um meio muito sofrido, de pessoas excluídas, e que precisam trabalhar a convivência e os hábitos para a vida em sociedade. Assim, houve a constatação por parte das gestoras de loja de que os voluntários auxiliam o Projeto. No entanto, quem realmente acompanha, trabalha especificamente em prol deste, conduz e administra o negócio, é o pedagogo, uma “peça fundamental ao Projeto” (GL2).

Para a entrevistada DRH “ficou claro qual o papel de um pedagogo dentro de uma organização, que tipo de trabalho ele pode fazer. E hoje a própria pedagoga extrapolou o Projeto Pescar, se integrou em outros projetos da organização, convidada pelo conhecimento que tem da educação e de como isso pode se dar dentro de uma empresa”, tem feito o Projeto ir além da sala de aula, proporcionando momentos de troca. Tanto que outra Unidade do Projeto Pescar foi aberta em São Paulo, onde a pedagoga daqui foi para propiciar integração e treinamento à pedagoga de lá, que trabalha muito ligada às psicólogas, em um trabalho multifuncional que tem funcionado muito bem. Por isso, “o Projeto é muito bem visto”.

O papel central da pedagoga no Projeto Pescar evidencia sua atuação como orientadora, que escuta, propõe, debate, e, além disso, constrói, em conjunto com os jovens, estratégias de aprendizagem voltadas às suas reais necessidades, auxiliando-os em sua construção de autonomia, reflexão consciente sobre o surgimento de problemas e as soluções propostas e maturidade de desenvolvimento pelo próprio esforço (VEIGA SIMÃO, 2001, 2002).

De igual maneira, foi perguntado à pedagoga por que ela acreditava ter sido contratada e qual seu papel na empresa. Como resposta, a entrevistada OPP afirmou acreditar que para ser responsável por um projeto com adolescentes e educação era necessário que fosse alguém da área, percebendo que a Pedagogia, além de dar uma visão de como trabalhar com projetos, como ensinar, como aplicar conhecimentos, possui um profissional formado, a pedagoga, mais afetuosa e que sua experiência com projetos sociais, juntamente com a vontade apresentada e o gosto pelo que faz – pois “o essencial para qualquer profissional é gostar do que faz” (OPP) -, foram as principais razões de sua contratação.

É possível constatar que a fala de OPP transita entre questões de ordem técnica, motivacional e comportamental que preconizam a base de atuação do lidar com pessoas. Porém, a riqueza de suas palavras encontra-se exatamente no fato de haver mencionado a importância de estar realizando algo que lhe dá prazer, pois relacionados ao prazer encontram-se sensações de “vitalidade, energia, poder” (MOSCOVICI, 2001, p. 142), desenvolvedores de uma boa imagem e auto-estima que reforçam a importância do trabalho para a vida e impulsionam as pessoas na busca de novos desafios.

Acerca do segundo questionamento, qual seu papel na empresa, conta identificar as necessidades dos jovens do Projeto Pescar para além da formação técnica, pois as turmas mudam, mas as suas preocupações não: de manter o jovem no mercado de trabalho, dos pais participarem das reuniões, do jovem mudar algo em sua vida e ao final perceber que entrou de um jeito e saiu de outro, de reconhecê-la como o ponto de referência da Unidade. Também, acredita que seu desempenho é reconhecido - a julgar pela inauguração de uma Unidade do Projeto Pescar em São Paulo, implantada e apoiada por ela - e que “a empresa está ciente do que é o Projeto Pescar, com que público trabalha e o trabalho que é realizado”. Aborda a relevância das aulas que ministra sobre a descoberta do eu e da família, dos espaços que dispõe para conversar com os jovens, das inovações, das parcerias, do fato de que, quando se faz algo com amor e com bastante criatividade se obtêm “bem mais resultados”.

A respeito da ligação entre trabalho e educação, OPP afirma que no Projeto Pescar as duas coisas andam paralelas. Ratifica que “a educação, e o trabalho, têm que estar ligados” e que os jovens precisam tirar o máximo proveito de suas aprendizagens, porque “hoje em dia são os melhores que estão no mercado de trabalho”.

Numa sociedade em constante mutação, o conhecimento depressa se torna obsoleto. Temos, por isso, de aplicar os nossos conhecimentos de modo versátil, de nos adaptarmos, de aprender novas competências. Há necessidade de construir estruturas pessoais de interpretação e compreensão (VEIGA SIMÃO, 2002, p. 70).

A entrevistada OPP verifica que a educação ainda precisa ser melhor trabalhada, pois recebe muitos jovens com sérias dificuldades de aprendizagem e busca resgatá-los por meio de formas lúdicas de aprender, a fim de que eles se interessem mais pelo

estudo; constata que “o professor não é aquele que sabe tudo, ele também tem coisas que esqueceu, ou que não viu na faculdade. A educação não termina com a graduação, muita coisa muda e é preciso estar mudando também”.

Neste sentido, está sempre tentando fazer algo novo, cursos, leitura e também faz uso do *feedback* dos jovens para se desenvolver perguntando como eles a vêem, o que poderia mudar, “o que está certo, o que está errado” e, frente a uma avaliação negativa, busca ter humildade, refletir, mudar, melhorar.

“Para minha vida pessoal é muito bom saber que pude ajudar tanto o jovem quanto a mãe, é muito bom, é muito gratificante” (OPP). Esta afirmação resgata o sonho de OPP: abrir mais unidades do Projeto Pescar, coordená-las e poder unir as questões do Recursos Humanos e do Projeto Pescar.

Quando inferidos sobre as possibilidades e potencialidades de um profissional formado em Pedagogia atuar na área de Recursos Humanos, os entrevistados apresentaram dúvidas quanto a esta formação. Falas como “eu acredito que... não sei” (GL2); “não sei bem...” (GL3); “nunca tinha pensado nisso” (GL1), “não saberia te dizer, não tenho todo o conhecimento de entender as reais funcionalidades de um pedagogo” (DTI), foram recorrentes.

O desconhecimento das possíveis funções de um profissional formado em Pedagogia em outros ambientes, diferentemente do espaço formal, e da própria Pedagogia são aspectos que acompanham o curso há décadas. Cabe, neste momento, retomar o significado do que é Pedagogia.

A Pedagogia é uma reflexão teórica a partir e sobre as práticas educativas. Ela investiga os objetivos sociopolíticos e os meios organizativos e metodológicos de viabilizar os processos formativos em contextos socioculturais específicos. Todo educador sabe, hoje, que as práticas educativas ocorrem em muitos lugares, em muitas instâncias formais, não-formais, informais. Elas acontecem nas famílias, nos locais de trabalho, na cidade e na rua, nos meios de comunicação e, também, nas escolas. Não é possível mais afirmar que o trabalho pedagógico se reduz ao trabalho docente nas escolas. (LIBÂNEO e PIMENTA, 2002, p. 29)

Entretanto, o entendimento dos entrevistados sobre as possibilidades da atuação do pedagogo em espaços não-formais de educação, no caso a área de RH, estiveram ligadas à compreensão do pedagogo atuante em espaços escolares, mais especificamente com crianças e jovens. Assim, o fato de a Pedagogia trabalhar a

educação “do zero” (GL2), enquanto as atividades propriamente da área de Recursos Humanos, o treinamento e o desenvolvimento, trabalhariam mais voltadas para o adulto, e o pedagogo estar mais voltado para a sistematização do aprendizado, ser “uma pessoa que tem a capacidade de ir dando passo a passo para que a roda vire” (DTI) foi ressaltado. Com um posicionamento complementar, a entrevistada GL2 distinguiu o trabalho da pedagoga no Projeto Pescar do trabalho realizado pelas psicólogas no departamento de Recursos Humanos, frisando que a pedagoga realiza um desenvolvimento inicial com foco no comportamento e, até mesmo, na alfabetização, enquanto as analistas do departamento de RH trabalham com o desenvolvimento de adultos num foco diverso.

A respeito das possibilidades deste profissional, sua atuação em processos de recrutamento e seleção foi pensada, porque ele poderia “sinalizar e identificar aquelas pessoas que estivessem mais desenvolvidas, que no futuro poderiam assumir uma vaga, trabalhando esse perfil, essa pessoa, desenvolvendo a mesma para estar preparada para o aprendizado” (GL2).

A presença de colaboradores muito jovens na empresa também foi aludida como uma possibilidade para a atuação do pedagogo: “acho que o profissional pedagogo é interessante. Acho que seria bem importante, iria nos ajudar, porque temos uma equipe de colaboradores bastante jovem e às vezes temos dificuldades de lidar” (GL1).

A compreensão do pedagogo como um profissional ligado à educação e tendo em vista a estreita relação da empresa com a variável educacional, foi outro fator salientado:

“Nunca entendi por que não tem um pedagogo no RH. O pedagogo é totalmente ligado à educação, é a pessoa formada para isso e como isso é muito forte dentro da empresa, eu nunca entendi muito bem” (GL2).

“O pedagogo trabalha a questão da aprendizagem, do ensinamento, e o psicólogo trabalha mais como é a pessoa, a emoção. Seria bom.” (GL1).

É importante ressaltar a posição do pedagogo neste estudo entendida como o profissional que estuda o fenômeno educativo. Percebendo que a educação se realiza em diversos espaços – nas fábricas, nas ruas, nas famílias e até mesmo nas escolas – e tempos – ocorrendo desde o nascimento até a morte – é inegável que ao pedagogo

não se pode estar imputando apenas saberes referentes à educação infantil, como algumas falas deixaram entender. Além disso, é sabido que este é um enfoque primordial dos cursos de Pedagogia neste momento histórico, mas não o único, riquezas como a educação popular, educação indígena, educação especial, fazem, igualmente, parte dos estudos do pedagogo.

Exatamente com esta visão, a entrevistada OPP afirmou que “às vezes a Pedagogia não é vista, parece um curso para dar aula e que, senão agora, mas com o tempo, vai estar dentro do Recursos Humanos das empresas, quem sabe em treinamento. Nada melhor que um pedagogo. Claro, não tirando o mérito do psicólogo que hoje em dia atua em treinamento, mas o treinamento o que é? É aprendizagem, é desenvolvimento. Quem está preparado para isto? Pode ser que os dois estejam, mas quem está mais preparado? Com certeza um pedagogo, que passa quatro anos por várias práticas de ensino, vários teóricos”. Acredita que é preciso “mexer neste ponto, defender a Pedagogia, porque ela ainda parece um curso que não é muito reconhecido no mercado de trabalho. Visto como uma professora em sala de aula e não é só isso que um pedagogo aprende. O pedagogo pode muito bem estar na empresa trabalhando, desmistificando este rótulo de sala de aula e de escola”.

Estaria aí desvelada a possibilidade de ampliação da atuação do pedagogo para além da sala de aula e do espaço escolar?

Com outra percepção, o entrevistado DTI pondera não saber se seria fundamental e até que ponto importante: “não sei se uma psicóloga ou uma pedagoga. Talvez com a pedagoga teríamos um processo mais bem escrito? Se fosse o treinamento com uma e o treinamento com outra, (gesticulando com as mãos) essa aqui ia trabalhar mais a pessoa e o coração (psicóloga), e essa aqui ia, talvez, trabalhar mais a razão e o procedimento (pedagoga). As duas juntas seria melhor”. Todavia, formaliza que em seu entendimento “todo um treinamento de Pedagogia, como o nome já diz, é uma modalidade de mexer com as pessoas” e que confunde um pouco a definição.

A entrevistada DRH afirma que “na área de RH não é muito a formação acadêmica, existe administrador, psicóloga, pessoas de várias formações, o que importa são as características de personalidade”: “gostar muito de gente”; “ter muita

facilidade de relacionamento, capacidade de trabalhar com muita demanda”, pois a empresa está constantemente inovando e é preciso dar suporte aos novos projetos; “entender do negócio; saber como pode ser introduzido um novo método”; como se trabalha, vende, monta, treina para a introdução de uma nova técnica, idéia, projeto. Então, confirma sua posição: “eu não entendo por que um pedagogo teria um papel diferente, ele teria um papel igual”, ao aprender a metodologia *coach*, o pedagogo contribuiria como qualquer outro profissional, trazendo “um conhecimento maior da andragogia, mostrando como fazer a educação de adultos; acho que ele tem um conhecimento que pode trazer e ajudar: que técnicas, de que forma e que métodos um adulto aprende mais facilmente e como é que tu faz a retenção do conhecimento” auxiliando a “difusão do conhecimento de uma forma mais estruturada.”

Assim, para a entrevistada DRH, para o pedagogo, bem como para qualquer profissional que vise o trabalho com pessoas, a formação seria pouco relevante face às competências interpessoais do sujeito.

Ao término de suas respostas sobre as potencialidades da atuação do pedagogo na área de RH, as gestoras de loja fizeram uso de expressões como “é só um palpite” (GL2); “não sei, é uma questão de opção” (GL3).

O pedagogo nessa empresa, embora sua área de formação e sua função não sejam bem “conhecidas” pelos entrevistados (voltada mais especificamente para espaços escolares com jovens e crianças) há reconhecimento em estar seu desempenho associado à educação, à aprendizagem (sistematização), aos ensinamentos (socialização). Trata-se de um profissional reconhecido com possibilidades de agregar e enriquecer uma equipe de RH, principalmente por ter, no entendimento de muitos dos entrevistados, uma formação mais específica de compreensão de pessoas e de suas emoções.

Várias falas deixaram perceber a importância de uma equipe de RH interdisciplinar a qual o pedagogo, embora não seja pensado de forma mais atenta na empresa, é reconhecido como um profissional que traria excelente contribuição. O que transpareceu em falas, como a entrevistada GL3: “não entendo por que ainda não integra a equipe de RH”.

Ter um pedagogo no Projeto Pescar reforça a valorização do trabalho desenvolvido por este profissional na empresa e a compreensão de sua área de atuação. Embora tenha ficado retratado o reconhecimento e a importância de sua função de forma enriquecedora à equipe de RH e à empresa como um todo, não se percebeu iniciativa para o encaminhamento de sua integração direta à equipe mencionada.

## 4 ABERTURA PARA NOVOS MOVIMENTOS

A abertura para novos movimentos contempla a compreensão de que toda construção é transitória e deve estar em constante refazer-se. O capítulo que se segue apresenta as principais considerações e reflexões expostas por esse estudo.



**Ilustração 12 – Múltiplos Movimentos. Fonte: imagem disponível em [www.abcders.blogspot.com.br](http://www.abcders.blogspot.com.br), 2007.**

#### 4.1 APRENDIZAGEM E IMPLICAÇÕES DA PESQUISA

No século XIX a divisão social do trabalho era pautada no saber-fazer. A classe trabalhadora, bem como o indivíduo, possuía uma identidade precisa, movimentos e ritmos do fazer eram adotados segundo o conhecimento das tarefas, em sua completude, pelos trabalhadores. Já no início do século XX, surge o “Estudo de Tempos e Movimentos” de Taylor, enfatizando a racionalização. A partir de então, tem início uma mudança no processo de trabalho, pois a concepção, o planejamento e a gestão passam a ser centralizados na figura de proprietários, gestores e técnicos, enquanto a execução torna-se inerente aos operários. O que retrata hierarquia rígida, autoridade formal e especialização. Em uma lógica próxima, Ford reforça a racionalização de recursos, principalmente humanos. Introduce a esteira rolante e com ela contempla o homem como “uma extensão da máquina”. Acredita na produção e consumo em massa (longa escala), pratica salários mais altos que a média, a fim de potencializar o trabalho na fábrica.

A marca de ambos os modelos, Taylorismo e Fordismo, está calcada na homogeneização e na padronização de tarefas, produtos e componentes. Ademais frente à fabricação de carros de uma única cor está a conhecida afirmação de Ford: “o cliente pode ter o carro da cor que quiser, contanto que seja preto”.

Com a expansão de negócios, problemas ecológicos e demais efeitos expostos pela abertura de mercados, hoje surge uma nova perspectiva de gestão de pessoas, mais centrada no indivíduo e em suas necessidades, pois como afirma GL1 “pessoas felizes rendem mais, dão melhores resultados, porque é através das pessoas que se obtém os resultados”. Não é sem propósito que as empresas passaram a preocupar-se com as pessoas que ‘fazem’ a organização. Termos como capital humano foram cunhados como uma busca pela afirmação do valor das pessoas para as organizações, deixando de serem apenas um custo objetivo com retorno abstrato. Novas teorias, mais abertas e compreensivas acerca do fenômeno social, têm integrado as individualidades dos sujeitos a um contexto maior e esse às mesmas, como um circuito incessante de organização, a denominada auto-eco-organização (MORIN, 2000; 2005; 2006).

Percebendo o ser humano como um ente dotado de habilidades e competências que excedem a homogeneização, percebendo a riqueza na diversidade, as empresas passam a ter novas preocupações com seus colaboradores e investem em seus potenciais, o que foi exaustivamente enfatizado nas falas dos entrevistados, sendo uma característica da 'Estar e Bela'.

Ainda neste viés, relacionam-se a importância dos fenômenos de interdependência planetária e globalização, o risco de ruptura e de conflitos entre a grande minoria e a pequena maioria, a necessidade de um mundo pautado em compreensão mútua e solidariedade com uma educação que auxilie nesta compreensão, com uma política educativa diversificada, contributiva para o viver juntos, trabalhando a cidadania, a tradição, as raízes, o senso crítico, observando as exigências sociais e respeitando os ritmos individuais. A preocupação com o desenvolvimento humano e com o local ocupado pelo trabalho na sociedade, passa a ser o marco para a criação de novas relações entre política educativa e desenvolvimento, enriquecendo a educação (DELORS, 2006).

A partir desta exposição, é possível verificar que a empresa analisada, 'Estar e Bela', ESTÁ uma organização de aprendizagem. Está uma organização que aprende, não o é, pois se o fosse, deixaria de sê-lo. Uma organização que aprende vive constantemente com o processo de mudança e não seria coerente compreendê-la em repouso, estática. Inexiste a afirmação "somos uma organização que aprende". A organização que aprende busca constantemente o aprender a aprender, o que culmina em seu estado mutável sempre, pois ao longo do processo de aprendizagem, vivido pelas organizações, estas tomam consciência de sua ignorância, o que as torna eternas aprendizes, em que "nunca" se chega a um "lugar" (SENGE, 1998).

A Empresa 'Estar e Bela' apresenta diversos aspectos de uma organização de aprendizagem profundamente desenvolvidos, o que demonstra que seus próprios colaboradores visualizam seu crescimento face ao crédito no desenvolvimento humano.

Neste sentido, a educação não-formal é percebida como uma possibilidade, tanto de ascensão profissional, quanto de crescimento pessoal. É dotada de sentido e sentimentos de aceitação e desejo pelos colaboradores da empresa. A mediação realizada pela aprendizagem auto-regulada, neste estudo relacionada estritamente à

disciplina de domínio pessoal da teoria da aprendizagem organizacional, é condicionante do desenvolvimento dos aspectos mais individuais dos sujeitos. Enquanto isso, a aprendizagem organizacional exposta por meio das disciplinas de visão compartilhada, modelos mentais e aprendizagem em equipe, realiza o resgate entre empresa, pessoas, ambiente interno e externo e suas relações, tecendo um construto uno, principalmente pela quinta disciplina: o pensamento sistêmico, em que todos estes elementos compõem uma única realidade viva. Entretanto, as aprendizagens auto-regulada e organizacional não estão compartimentalizadas, são participantes de uma mesma realidade: o desenvolvimento das pessoas, o que faz com que suas variáveis, mesmo que mais voltadas ao específico ou ao global, estejam inteiramente conectadas, permitindo perceber apenas pontos de aproximação entre ambas as teorias.

A incidência da aprendizagem auto-regulada, presente na empresa investigada, possibilita a consciência das pessoas de seu desenvolvimento e estimula a intenção pela aprendizagem, pela inovação e pelas (des)(re)construções. É uma abordagem que requer do sujeito a percepção de suas aspirações, demandando seus conhecimentos e sua busca pessoal pela cognição, influenciando e sendo influenciado pelo contexto vivido, crendo nas inter-relações e, desta maneira, em suas possibilidades de intervenção e mudança de comportamento, a fim de que ele possa realizar uma composição significativa para a sua vida.

Retornando à relação entre aprendizagem organizacional e aprendizagem auto-regulada este estudo pôde constatar a indispensável relação entre ambas. Tratando-se da apreciação da aprendizagem organizacional, a disciplina de Domínio Pessoal foi “assinalada”, pois a aprendizagem organizacional não é composta apenas pela aprendizagem individual, mas para que aconteça, necessita primordialmente desta, como relata a entrevistada FVE: “acho que aprendemos muito com a empresa, e a partir do que a gente aprende a empresa também aprende”. Assim, enfocando a aprendizagem auto-regulada, foi possível observar que suas fases - planificação, realização e avaliação - e seus aspectos estratégicos - as decisões dos indivíduos a respeito de sua aprendizagem como: desistência, persistência e resiliência, objetivos e tensões - estão intrinsecamente relacionados com a disciplina de domínio pessoal da

aprendizagem organizacional, porque faz uso da percepção das representações mentais dos sujeitos para atribuir a responsabilidade do indivíduo com suas aprendizagens, e conseqüentemente, com o mundo que constrói para si e para os outros, encontrando respaldo nas teorizações de VEIGA SIMÃO (2001; 2002; 2005). No caso da aprendizagem organizacional, as visões pessoais são compartilhadas e construídas com outras pessoas, os momentos que aprendem em conjunto e a percepção das relações entre todos os processos constitutivos da empresa, pois é preciso desistir da ilusão de perceber o mundo como um espaço “feito de forças separadas, sem relação entre si”. Essas observações resultantes da análise da ‘Estar e Bela’ são corroboradas por SENGE (1998, p. 37).

Como aborda Freire (1996), perceber os condicionamentos genéticos, culturais e sociais a que o homem se encontra submetido “significa reconhecer que somos seres condicionados mas não determinados. Reconhecer que a História é tempo de possibilidade e não de determinismo, que o futuro, permita-se-me reiterar, é problemático e não inexorável”, tais idéias permeiam a cultura organizacional da ‘Estar e Bela’.

Ainda, a escolha pela relação direta entre as variáveis da aprendizagem auto-regulada: cognitiva, contextual e motivacional – implícitas na abordagem exposta por Veiga Simão (2001, 2002, 2005) –, e a aprendizagem organizacional, possibilitou a percepção de uma lacuna nos modelos que, apesar de apresentarem este elemento tacitamente, mostrou-se pouco trabalhado: a variável espiritual.

Frente a este fato, no modelo apresentado, busca-se a interligação entre aprendizagem auto-regulada e aprendizagem organizacional e o desvelamento desta variável, conforme explicita a ilustração 05 (disponível no capítulo Aprendizagem Organizacional e Aproximações à Aprendizagem Auto-regulada). A variável espiritual acrescentada à aprendizagem auto-regulada e, por conseqüência à aprendizagem organizacional, não é um fator novo. Em ambas as teorias, a importância dos sujeitos da aprendizagem estarem envolvidos espiritualmente é referida, porém, de maneira diversa. Sobre a aprendizagem auto-regulada observa-se:

É de igual modo importante o desenvolvimento de uma cultura colaborativa e de uma liderança alargada, em que a convergência, a diferenciação, a aceitação mútua e o desafio e confronto de perspectivas

sejam facilitadoras do desenvolvimento de padrões inovadores no nível de práticas, do desenvolvimento de teorias da prática contextualizadas, cada vez mais consistentes e coerentes com a ação, envolvendo um alargamento de perspectivas e de focos de atenção e o aprofundamento das dimensões éticas, num contexto democrático (VEIGA SIMÃO, 2005, p. 185).

Conceitos como convergência, coerência, aceitação mútua, práticas contextualizadas, éticas e democráticas são base para significações pessoais de ordem espiritual, então, referências presentes na 'Estar e Bela' para o acréscimo desta variável ao modelo. De maneira um pouco mais explícita, a teoria da aprendizagem organizacional também contempla a variável espiritual, considerando a necessidade de seu crescimento, e também evidenciada na empresa e respaldada por Senge:

O domínio pessoal vai além da competência e das habilidades, embora baseie-se nelas. Vai além da revelação e da abertura espiritual, embora exija crescimento espiritual. Significa encarar a vida como um trabalho criativo, vivê-la da perspectiva criativa, e não reativa. (SENGE, 1998, p. 169)

Enfatizar esta variável é imprescindível para as organizações, pois é por meio do sentido que se permite que ações e conquistas se tornem significativas para a vida, o que foi uma tônica nas falas dos entrevistados. A concepção de vida, analisada no estudo, não está entre aspectos profissionais, familiares, sociais, educacionais, é sua relação, sua trama. A vida é constante (des)(re)encontrar, (des)(re)descobrir, (des)(re)fazer; é busca por harmonia, equilíbrio. Equilíbrio sabido irreal, pois o caminhar exige desestruturação, movimento, como os movimentos propostos neste estudo que não se encerram, apenas sofrem uma descontinuidade. Caminhar entre, antes e após, visando à mediação: o meio, o médio, o equilíbrio.

Algumas sugestões podem ser ofertadas a práticas realizadas na empresa. O trabalho em equipe é um aspecto forte da empresa, o desenvolvimento de times é revigorante para a estrutura das instituições e certamente para os indivíduos. No entanto, também é importante buscar inserir no contexto grupal o trabalho interdisciplinar, valendo-se do conhecimento multidisciplinar tão bem acentuado pelo departamento de Recursos Humanos. Também, as questões tecnológicas são importantíssimas no cenário que hoje se compõe, mas é preciso adequar os espaços de aprendizagem às pretensões e possibilidades das pessoas. Não seria interessante

dispor um horário mensal para que as pessoas pudessem se dedicar à aprendizagem? A disponibilização da plataforma de educação à distância em uma rede integrada não seria uma saída para aqueles que desejam o autodesenvolvimento, mas dispõem de pouco tempo em suas lojas? Como é afirmado por uma das gerentes de loja, não seria uma maneira de as pessoas descobrirem que podem ir além? Distante de pressões do ambiente? Evidentemente pode haver restrições trabalhistas, mas se os cursos disponibilizados na plataforma web fossem apenas os de cunho pessoal, em que não incidem cobranças da organização?

Em relação à atuação pedagógica, a preocupação da entrevistada GL3 em perceber uma continuidade de sua carreira na empresa e mais “clareza” no caminho a ser percorrido, não seria uma ação que o pedagogo poderia auxiliar com maestria, auxiliando na confecção de um processo de desenvolvimento que não estivesse vinculado a cargos, mas diretamente às pessoas e aos lugares que poderiam ocupar na empresa?

O pedagogo é um profissional formado, tendo como base de estudos os processos educacionais, desde a tenra idade até a adultez tardia. Não seria uma formação interessante para uma empresa que possui como idade média trabalhadores com cerca de 24 anos e que, dentre seus gestores, tem promovido adultos jovens com 22 anos? Estas são apenas algumas reflexões acerca das técnicas de aprendizagem que teriam aspectos a serem melhorados, de acordo com os entrevistados, na empresa ‘Estar e Bela’.

Compreendida por muitas pessoas como desprovida de seu caráter propriamente educacional, a educação não-formal é direcionada ao coletivo e a atuação de um mediador é reforçada:

A educação não formal tem sempre um caráter coletivo, passa por um processo de ação grupal, é vivida como práxis concreta de um grupo, ainda que o resultado do que se aprende seja absorvido individualmente. O processo ocorre a partir de relações sociais, mediadas por agentes assessores, e é profundamente marcado por elementos de intersubjetividade à medida que os mediadores desempenham o papel de comunicadores. (GOHN, 2005, p.104)

O fato de muitos dos entrevistados não reconhecerem o verdadeiro papel do profissional formado em Pedagogia, desfaz a fala inicial deste estudo, que não tinha

como um de seus objetivos a afirmação do pedagogo em espaços não-formais, pois se precisa (re)conhecer este profissional para que tenha seu devido prestígio nos espaços laborais. O desconhecimento ou pouco conhecimento da figura do pedagogo atuante em espaços não-formais, especificamente suas possibilidades de atividade no Departamento de Recursos Humanos, ficou evidente. Além disso, é importante salientar que os entrevistados conheciam o Projeto Pescar e admiravam a atuação profissional da entrevistada OPP. Contudo, quando indagados sobre o que eles compreendiam ser o papel de OPP, os entrevistados responderam não saberem exatamente, mas apresentavam explicações muito próximas às atividades desenvolvidas por ela, sempre enfatizando a relação com o jovem, o cuidado, a “sala de aula”. Conhecimento que vai ao encontro do entendimento primeiro da Pedagogia, em que o pedagogo tinha como função ‘única’ a educação básica de crianças. Atualmente a educação transcende espaços formais, a educação continuada é requisito ao profissional deste século e esta compreensão da realidade é realizada eminentemente pela empresa analisada. Então, quais seriam as maneiras de ‘formar’ o pedagogo para a realidade apresentada por empresas?

O presente trabalho aponta algumas evidências para as faculdades e universidades que ofertam este curso repensarem a base de seus currículos, ao menos nas disciplinas eletivas, sem desconsiderar que existem mudanças profundas a serem realizadas nos cursos de pedagogia que não tem relação direta com o currículo, para que este profissional seja reconhecido no espaço empresarial. De acordo com a entrevistada DRH é preciso: “gostar muito de gente”; “ter muita facilidade de relacionamento, capacidade de trabalhar com muita demanda”, pois a empresa está constantemente inovando e é preciso dar suporte aos novos projetos; “entender do negócio; saber como pode ser introduzido um novo método”; como se trabalha, vende, monta, treina para a introdução de uma nova técnica, idéia, projeto.

Ou seja, não é o lócus de atuação que determina, com exclusividade, - o pedagogo que deverá ser formado - mas, sim, um conjunto de intenções e interesses contraditórios que compõem o processo de formação (inicial e contínua) do profissional. (PINTO, 2002, p. 194)

Exatamente neste momento, apresenta-se como sugestão para outros estudos nesta temática, a análise dos currículos dos cursos de Pedagogia atualmente

disponíveis e sua ligação com os aspectos das aprendizagens auto-regulada e organizacional apresentados neste estudo, buscando perceber pontos de aproximação ou de afastamento, bem como a percepção de estudantes e formados do curso de Pedagogia, que estejam atuando em espaços formais e não-formais.

Tecendo as últimas considerações deste movimento, mas deixando-o aberto a considerações futuras, observa-se que belas práticas como a analisada surgem em conjunto com belos resultados. O humano é exacerbado, mas os resultados da empresa possuem, igualmente, importância. A diferença desta ação para outras basicamente economicistas, encontra-se exatamente em perceber os resultados da empresa como resultados de pessoas, as quais trabalham em prol de um objetivo maior, de um significado de vida, pois o trabalho é uma das formas de busca pelo sentido da existência humana e é desta maneira que necessita ser compreendido pelas organizações que buscam serem aprendizes de si.

## REFERÊNCIAS

ALVES-MAZZOTI, Alda Judith.; GEWANDSNAJDER, Fernando. **Métodos nas ciências naturais e sociais: Pesquisa quantitativa e qualitativa**. 2 ed. São Paulo: Pioneira, 2000.

ANTONELLO, Claudia Simone. **A Metamorfose da aprendizagem organizacional: uma revisão crítica**. Porto Alegre: Artmed, 2005.

ARGYRIS, Chris. Incompetência Hável. In: STARKEY, K. (Org.). **Como as organizações aprendem**. São Paulo: Futura, 1997, p. 103-113.

ASSMAN, Hugo. **Reencantar a Educação: Rumo à Sociedade Aprendente**. Rio de Janeiro: Vozes, 1998.

BAUER, Ruben. **Gestão da Mudança: Caos e Complexidade nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 1999.

BITENCOURT, Claudia Cristina. **Gestão de Competências e a Aprendizagem nas Organizações**. São Leopoldo: Unisinos, 2005.

BOGDAN, Robert; BIKLEN, Sara. **Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos**. Portugal: Porto Editora, 1994.

CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO. **Diretrizes Curriculares Nacionais para o Curso de Pedagogia**. Parecer CNE/CP nº.5, Brasília, 13 de dezembro de 2005.

\_\_\_\_\_. **Diretrizes Curriculares Nacionais para o Curso de Pedagogia**. Resolução CNE/CP nº.3, Brasília, 15 de maio de 2006.

CAPRA, Fritjof. **A Teia da Vida**. São Paulo: Cultrix, 1996.

CARROL, Lewis. **Alice no País das Maravilhas**. Porto Alegre: L&PM Pocket, 1998.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 2000.

CATTANI, Antonio David (Org.). **Trabalho e Tecnologia: Dicionário Crítico**. 3 ed. Petrópolis: Vozes, 2000.

CLAXTON, Guy. **O Desafio de Aprender ao Longo da Vida**. Porto Alegre: Artmed, 2005.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais**. 5 ed. São Paulo: Cortez, 2001.

COVEY, Stephen. **Liderança Baseada em Princípios**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

DALAI LAMA, Sua Santidade. **O universo em um átomo: o encontro da ciência com a espiritualidade**. Rio de Janeiro: Ediouro, 2006.

DELORS, Jacques. **Educação: Um tesouro a descobrir**. 10 ed. São Paulo: Cortez, UNESCO, MEC, 2006.

DEMO, Pedro. **Conhecer e Aprender**. Porto Alegre: Artes Médicas, 2000.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **As Novas Tecnologias**. São Paulo: Pioneira, 1989.

\_\_\_\_\_. **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship): prática e princípios**. São Paulo: Pioneira, 2001.

ESTEVE, José M. A. **Terceira Revolução Educacional: A Educação na Sociedade do Conhecimento**. São Paulo: Moderna, 2004.

FOLLARI, Roberto. **Algumas considerações práticas sobre interdisciplinaridade**. In: JANTSCH, Ari Paulo e BIANCHETTI, Lucídio. **Interdisciplinaridade: Para além da Filosofia do Sujeito**. Petrópolis: Vozes, 2002, p. 97-110.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza L. **Aprendizagem e Inovação Organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil**. São Paulo: Atlas, 1995.  
FREIRE, Paulo. **Pedagogia da Autonomia: Saberes Necessários à Prática Educativa**. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

\_\_\_\_\_. **Pedagogia da Indignação: Cartas Pedagógicas e Outros Escritos**. São Paulo: UNESP, 2000.

FRISON, Lourdes Maria Bragagnolo. **Auto-Regulação da Aprendizagem: Atuação do Pedagogo em Espaços Não-Ecolares**. Porto Alegre: PUCRS, 2006. 342 p. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Educação, Faculdade de Educação, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2006.

FUNDAÇÃO PROJETO PESCAR. Desenvolvido pela Fundação Projeto Pescar. Disponível em: < [www.projetopescar.org.br](http://www.projetopescar.org.br) >. Acesso em 10 de outubro de 2007.

GASKELL, George. Entrevistas Individuais e Grupais. BAUER, Martins W.; GASKELL, George. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2002.

GAUDÊNCIO, Paulo. **Minhas razões, tuas razões: a origem do desamor**. São Paulo: Gente, 2002.

GOHN, Maria da Glória. **Educação Não-Formal e Cultura Política: Impactos sobre o associativismo do terceiro setor**. 3 ed. São Paulo: Cortez, 2005.

GUARACY, Thales. **O Milagre Gaúcho**. Revista Veja, São Paulo, p. 121, out.1997. Disponível em: < [http://veja.abril.com.br/221097/p\\_121.html](http://veja.abril.com.br/221097/p_121.html) >. Acesso em: 15 de out. 2007.

HSM, 2005. **O que diz o grande mestre**. Revista HSM Management, São Paulo, ano 8, n. 45, jul. 2004.

IT Leader's. **Os Top 100**. Revista Computerworld, São Paulo, ago. 2006, p. 52-53. Edição Especial.

KÖCHE, J. C. **Fundamentos de Metodologia Científica**. Petrópolis: Vozes, 2000.

KNELLER, George. Arte e Ciência da Criatividade. In: \_\_\_\_\_. **Educação**. São Paulo: IBRASA, 1988. p. 94-106.

LE BOTERF, Guy. **Desenvolvendo a competência dos Profissionais**. 3 ed. Porto Alegre. Artmed, 2003.

LIBÂNEO, José Carlos. **Ainda as perguntas: o que é pedagogia, que é o pedagogo, o que deve ser o curso de Pedagogia**. IN: PIMENTA, Selma Garrido. *Pedagogia e Pedagogos: caminhos e perspectivas*. São Paulo: Cortez, 2002, p. 59-97.

LIBÂNEO, José Carlos. PIMENTA, Selma Garrido. **Formação dos Profissionais da Educação: visão crítica e perspectivas de mudança**. IN: PIMENTA, Selma Garrido. *Pedagogia e Pedagogos: caminhos e perspectivas*. São Paulo: Cortez, 2002, p. 11-57.

LOPES DA SILVA, A. **A Auto-Regulação na Aprendizagem: a demarcação de um campo de estudos e de intervenção**. In: LOPES DA SILVA, A.; DUARTE, A. M.; SÁ, I.; VEIGA SIMÃO, A. M. *Aprendizagem Auto-Regulada pelo Estudante: Perspectivas Psicológicas e Educacionais*. Porto: Porto Editora, 2004, p. 17-39.

MATURANA, Humberto. VARELA. Francisco. **A Árvore do Conhecimento: as bases biológicas da compreensão humana**. São Paulo: Palas Athena, 2001.

MAUTONE, Silvana. **O que há de errado com o RH?** Exame, São Paulo, 10 ago. 2006. Disponível em: < <http://portalexame.abril.com.br/revista/exame/edicoes/0874/gestaoepessoas/m0093133.html> >. Acesso em 08 agosto de 2007.

MOSCOVICI, Fela. **Renascença organizacional**. Rio de Janeiro: José Olympio, 1996.

\_\_\_\_\_. **A organização por trás do espelho: reflexos e reflexões**. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.

MORIN, Edgar. **A Cabeça bem-feita: repensar a reforma, reformar o pensamento**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2000. Cap. 8 Reforma do pensamento.

\_\_\_\_\_. **O Método 3: o conhecimento do conhecimento.** Porto Alegre: Sulina, 2005.

\_\_\_\_\_. **Introdução ao Pensamento Complexo.** Porto Alegre: Sulina, 2006.

NASCIMENTO, Lisandra. Educação a Distância: O Educar Além da Escola. In: FARIA, Elaine Turk (org). **Educação Presencial e Virtual: Espaços complementares essenciais na escola e na empresa.** EDIPUCRS: Porto Alegre, 2006, p. 155-172.

NONAKA, Ikujiro. A empresa criadora de conhecimento. In: STARKEY, K. (Org.). **Como as organizações aprendem.** São Paulo: Futura, 1997. p. 27-44.

NONAKA, Ikujiro ; TAKEUCHI, Hirotaka . **Criação de Conhecimento na empresa.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PALLOFF, Rena M. e PRATT, Keith. **Construindo Comunidades de Aprendizagem no Ciberespaço.** Porto Alegre: Artmed, 2002.

PENA, Roberto P.M. **Responsabilidade social da empresa e business ethics: uma relação necessária?** Atibaia/SP, XXVII EnANPAD, 2003, p. 1-13.

POZO, Juan Ignacio. **Aprendizes e Mestres: A Nova Cultura da Aprendizagem.** Porto Alegre: Artmed, 2002.

REVISTA VOCÊ S/A. **Guia: As 150 Melhores Empresas para Você Trabalhar.** V. 9. São Paulo: Você S/A, 2006. Edição Especial.

\_\_\_\_\_. **Guia: As 150 Melhores Empresas para Você Trabalhar.** V. 10. São Paulo: Você S/A, 2007. Edição Especial.

ROSENBERG, Marc. J. **e-Learning: Implementando com sucesso aprendizado online na sua empresa.** São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2002.

SANTOS, Boaventura Sousa. Para uma pedagogia do conflito. In: SILVA, Luiz Eron da (org.) **Reestruturação curricular: novos mapas culturais, novas perspectivas educacionais.** Porto Alegre: Sulina, 1996. p. 15-33.

SENGE, Peter. **A Quinta Disciplina: arte e prática da organização de aprendizagem.** São Paulo: Best Seller, 1998. 6 ed.

\_\_\_\_\_. **Learn Leaders.** Executive Excellence, v. 16, n. 11, p.12 – 13, nov. 1999.

\_\_\_\_\_. **Learn to Innovate: know your purpose and assess your results.** Executive Excellence, v. 21, n. 6, p.3 - 4, jun. 2004.

SCHAIE, K. Warner. WILLIS, Sherry L. **Psicología de La Edad Adulta y La Vejez.** 5 ed. Madrid: Pearson Educación, 2003.

SCHEMES, Claudia. **Pedro Adams Filho: empreendedorismo, indústria calçadista e emancipação de Novo Hamburgo.** Porto Alegre: PUCRS, 2006. 445p. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Filosofia, Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2006.

SILVA, Carmem Bissolli. **Curso de Pedagogia no Brasil: História e Identidade.** 2 ed. Campinas: Autores Associados, 2003.

STATA, Ray. Aprendizagem Organizacional: A chave da Inovação Gerencial. In: STARKEY, K. (Org.). **Como as organizações aprendem.** São Paulo: Futura, 1997, p. 376-395.

VASCONCELOS, Isabela; MASCARENHAS, André. **Organizações em Aprendizagem.** São Paulo: Thomson Learning, 2007.

VEIGA SIMÃO, Ana Margarida. **Integrar os princípios da aprendizagem estratégica no processo formativo dos professores.** In: Seminário de Modelos e Práticas de Formação Inicial de Professores, 1., 2001, Universidade de Lisboa, out. 2001. Disponível em: < <http://www.educ.fc.ul.pt/recentes/mpfip/pdfs/amvsimao.pdf> >. Acesso em 15 de novembro de 2007.

\_\_\_\_\_. **Aprendizagem Estratégica: Uma aposta na auto-regulação.** Lisboa: Ministério da Educação, 2002.

VEIGA SIMÃO, Ana Margarida. CAETANO, A. P.; FLORES, M. A. **Contextos e processos de mudança dos professores: uma proposta de modelo.** Educação & Sociedade. Campinas: UNICAMP, v. 26, n. 90, jan. 2005, p. 173-188. Disponível em: <<http://www.cedes.unicamp.br>>. Acesso em 20 de setembro de 2007.

ZABALA, Antoni. **A Prática Educativa: Como ensinar.** Porto Alegre: Artmed, 1998.

PICAWY, Maria Maira. LEHENBAUER, Silvana. **O ambiente educativo e seus sujeitos – um mapa conceitual de Pedagogia: uma experiência vivida.** In: ZORZO, Cacilda. SILVA, Lauraci. POLENZ, Tamara. Pedagogia em Conexão. Canoas: ULBRA, 2004, p. 10-40.

PINTO, Umberto de Andrade. **O pedagogo escolar: avançando no debate a partir da experiência desenvolvida nos cursos de Complementação Pedagógica.** IN: PIMENTA, Selma Garrido. Pedagogia e Pedagogos: caminhos e perspectivas. São Paulo: Cortez, 2002, p. 153-198.

WALLNER, Fritz. **Sete princípios da interdisciplinaridade no realismo construtivista.** In: JANTSCH, Ari Paulo e BIANCHETTI, Lucídio. Interdisciplinaridade: Para além da Filosofia do sujeito. Petrópolis: Vozes, 2002. p.85-96.

YUS, Rafael. **Educação Integral: para Uma Educação Holística para o Século XXI.** Porto Alegre: Artmed, 2002.

## ANEXOS

### **Anexo 1 – Carta de Elucidação sobre a Pesquisa e Solicitação de Aceite**

Sr (a). \_\_\_\_\_.

Prezado (a) Gestor (a):

Nesta semana realizei contato telefônico com um membro de sua equipe solicitando seu e-mail. Através do envio deste desejo poder melhor explicitar os objetivos da pesquisa que estou realizando e solicitar a participação de sua empresa na mesma.

Sou mestranda do Programa de Pós-Graduação em Educação da PUCRS, bolsista da CAPES, e estou realizando uma pesquisa sob a orientação da Profa. Dra. Leda Lísia Franciosi Portal sobre as "Aprendizagens Organizacional e Auto-Regulada e as Possibilidades da Atuação Pedagógica em Empresas". Buscando obter resultados que contextualizem práticas reconhecidamente positivas, tenho como foco as empresas gaúchas selecionadas dentre as "150 Melhores Empresas para Você Trabalhar" em 2006 (Guia Você S/A).

Desta forma, sua participação como empresa apontada, na percepção de seus colaboradores, como uma das 15 empresas gaúchas selecionadas entre as 150 melhores para se trabalhar no Rio Grande do Sul é voluntária e envolverá os seguintes momentos:

- Entrevista individual com um (1) pedagogo da empresa atuante com educação não-formal (treinamento e desenvolvimento de pessoas). Caso não haja um pedagogo desempenhando este papel na empresa, a pessoa que o realiza.
- Entrevista individual com um (1) gestor mais próximo ao pedagogo, dependendo da estrutura organizacional da empresa, exemplos: gerente de recursos humanos, coordenador de desenvolvimento.

- Entrevistas individuais com dois (2) ou três (3) gestores, relacionados com as pessoas envolvidas no processo educativo coordenado pelo pedagogo, preferencialmente os gestores relacionados aos funcionários a serem entrevistados.
- Entrevista grupal com três (3) funcionários, trabalhadores que, preferencialmente, atuem em diferentes unidades da organização.

Além disso, creio ser importante salientar que este trabalho, por tratar-se de uma pesquisa científica, tem como responsabilidade manter a identidade da empresa em sigilo, bem como o comprometimento com a apresentação dos resultados da pesquisa quando da conclusão da investigação.

O provável benefício que lhe advirá por participar neste estudo é o conhecimento de ter contribuído para o desvelamento da prática realizada em sua empresa, ou seja, sua própria prática, tendo como base a visão de funcionários, gestores e do pedagogo (ou profissional atuante na área) sobre as possibilidades de aprendizagem dispostas em sua organização e a atuação pedagógica como potencializadora das mesmas. Colaborará, também, para oportunizar pontos de referência para um repensar do processo de Aprendizagem Organizacional, propiciando espaços de discussão, construção e gestão do conhecimento, ampliadores da consciência das instituições sobre a importância do investimento em aprendizagem.

Contando com a sua participação, subscrevo-me, atenciosamente,

Lisandra Alves Nascimento

Mestranda em Educação PPGE – PUCRS

## Anexo 2 - Questões Norteadoras de Entrevista com Gestores

### Questões Norteadoras – Entrevista com Gestor

	Questões Norteadoras
<b>Construto e Aprendizagem Organizacional</b>	<p>- Como você acredita que sua empresa aprende? Se você acredita que sua empresa é uma organização de aprendizagem, que pontos ressaltaria que justifiquem sua resposta?</p> <p>- Quais são as práticas de aprendizagem desenvolvidas em sua empresa (ex: grupos de trabalho, autonomia, desafios, reuniões, EAD)?</p> <p>- Das práticas referidas, quais (qual) você acredita superarem (superar) as questões individuais de desenvolvimento (empresa aprendendo como entidade coletiva)? Por quê?</p> <p>- Você acredita que aspectos como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• modelos mentais (reflexão na ação questionando modelos/rotinas, procurando agregar valor, postura crítica, reflexiva);</li> <li>• objetivos compartilhados (construções coletivas a partir da especificidade da empresa);</li> <li>• aprendizagem em equipe;</li> <li>• pensamento sistêmico (visão processual);</li> <li>• e domínio pessoal (necessidade de desenvolvimento das pessoas, autoconhecimento, autodidatismo)</li> </ul> <p>são relevantes para a aprendizagem de sua empresa? Exemplifique sua resposta. Existem outros aspectos que você apontaria como relevantes? Quais? Por quê?</p> <p>- Depois de construído o conhecimento/aprendizagem (ações) como <u>você</u> o difunde, dissemina e compartilha na empresa?</p> <p>- Quais você julga serem os processos (métodos, técnicas e recursos) propícios para o desenvolvimento da aprendizagem?</p>
<b>Construto da Aprendizagem Auto-Regulada</b>	<p>- Como você acredita que se dá a aprendizagem nos colaboradores de sua empresa? Procure identificar em seus colaboradores alguma situação de aprendizagem organizacional, individual. E na sua aprendizagem? <i>(Verificar se a pergunta não foi respondida com a primeira questão).</i></p>

<p><b>Planejamento, Execução e Avaliação da Aprendizagem Auto-Regulada</b></p>	<p>- Quando são realizadas as atividades de aprendizagem de sua empresa, você acredita que existe preocupação com as questões:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• cognitivas (construção do conhecimento, especificidade da função);</li> <li>• motivacionais (interacionais, necessidades);</li> <li>• comportamentais (volitivas e afetivas);</li> <li>• e contextuais (físicas e sociais)?</li> </ul> <p><i>(Facilidades, contradições, restrições)</i></p> <p>Como se evidenciam essas preocupações?</p> <p>- Que tipo de estratégias você percebe que são utilizadas para aproximar (facilitar) a aprendizagem dos colaboradores da empresa? Tua aprendizagem?</p> <p>- Como é encarado o papel do erro na aprendizagem do colaborador? Na tua aprendizagem?</p> <p>- Como você avalia a articulação das diretrizes da empresa com as competências desenvolvidas através da sua aprendizagem? Da aprendizagem dos colaboradores?</p> <p>- Como avalia o processo de aprendizagem organizacional de sua empresa em relação</p> <p>A) a sua própria formação:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• social (relações);</li> <li>• emocional (sentimentos, emoções);</li> <li>• racional (aplicabilidade, busca constante);</li> <li>• espiritual (sentido, significado).</li> </ul> <p>B) à formação de seus colaboradores</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• social (relações, ampliação da capacidade criadora e reflexiva);</li> <li>• emocional (sentimentos, emoções);</li> <li>• racional (aplicabilidade do aprendido, busca constante);</li> <li>• espiritual (sentido, significado).</li> </ul> <p>- Como avalia o contexto de aprendizagem <i>(proposto pela GRH, por sua gestão)</i> de sua organização para os colaboradores no sentido de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Favorecer ou inibir a aprendizagem?</li> <li>• Favorecer ou inibir seus desempenhos/atuações?</li> <li>• Possibilitar expandirem sua capacidade de criar resultados que realmente desejam?</li> <li>• Serem estimulados a padrões de pensamentos novos e abrangentes?</li> <li>• Alcançarem aspirações coletivas num exercício de liberdade?</li> <li>• Aprenderem continuamente a aprender juntos?</li> <li>• Que aspectos acredita precisarem ser revistos, melhorados?</li> </ul>
--	---

<p><b>Entendimento sobre atuação do Pedagogo na Empresa</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conheces o Projeto Pescar?</li> <li>- Como percebe a atuação do Recursos Humanos em sua empresa?</li> <li>- Por que você acredita que foi realizada a contratação de um pedagogo/profissional de RH responsável pela aprendizagem organizacional em sua empresa? Que benefícios você (os colaboradores da empresa/ a empresa) acredita obter com o trabalho desse profissional?</li> <li>- Acredita que um pedagogo traria contribuição à empresa atuando junto à equipe de RH como responsável ou auxiliar no processo de aprendizagem organizacional da empresa (desenvolvimento)? Em caso positivo, em que aspectos? Qual a justificativa em caso negativo?</li> <li>- Vislumbra novas possibilidades/potencialidades/oportunidades para o fazer do pedagogo/profissional responsável pela aprendizagem organizacional? Quais?</li> </ul>
<p><b>Validação da Entrevista</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Que contribuições esta entrevista possibilitou para a sua atuação? E sobre a aprendizagem desenvolvida em sua empresa?</li> <li>- Existe algo que você gostaria de acrescentar?</li> <li>- Gostaria de deixar alguma sugestão?</li> </ul>

## Anexo 3 – Modelo de Escrita de Entrevista

### **ESCRITA Entrevista Diretor de Tecnologia da Informação (Entrevistado DTI)**

#### Entrevistado DTI

#### **Aprendizagem – Projeto Pescar**

O entrevistado refere-se ao Projeto Pescar de maneira positiva observando não ser uma invenção da empresa, mas uma franquia, e ressalta o significado de seu lema “aprender a pescar” como característica de um programa “para as pessoas viverem”, oportunizando emprego e, principalmente, resgate a quinze jovens através da solidariedade de pessoas, não somente da organização, que se voluntariam.

Assevera que este é um passo importante, mas que muitas coisas precisam acabar antes do término do Projeto Pescar. Destarte, situa o crescimento do projeto face à inauguração, neste ano, de uma unidade de São Paulo e aposta que, com a expansão da empresa para o Nordeste, haverá mais jovens carentes necessitando do projeto.

Conclui haver uma troca entre o Projeto Pescar e a organização. Assim como os jovens saem da empresa com uma vivência, também ensinam à organização simplicidade e humildade, e sua participação no dia a dia da instituição sem discriminação demonstra que na empresa “qualquer um é um”.

#### **Aprendizagem nas Empresa**

O Entrevistado A acredita que labora em “uma das poucas empresas que têm uma doutrina de aprendizagem”, quase uma lei, a julgar pela visão: “encantar a todos é a nossa realização”, o que, na percepção dele, significa criar uma meta intangível, que solidifica uma busca constante.

A empresa, de acordo com o Entrevistado A, possui como base de atuação o Recursos Humanos (RH). Portanto, quando implantado qualquer novo projeto o RH - treinamento e perpetuação de conhecimento - trabalha em conjunto

com as demais áreas. Por exemplo, em relação à tecnologia, também é o RH que treina, prepara, faz o cronograma, organiza a logística, a infra-estrutura: espaços, locais e pessoas, apenas aguardando o técnico, no caso, da própria loja, que será o instrutor do treinamento.

O entrevistado sublinha ser “o segredo da organização” o fato de possuírem um “programa estruturado de reciclar pessoas”: o treinamento anual denominado “Magia”, um evento que cria novos objetivos para a pessoa se aprimorar tanto no negócio quanto na vida.

O Entrevistado A declara que “a organização não entende que tenha que prover todo o aprendizado”, não acredita em assistencialismo e sim que as “pessoas tem que buscar”. Por esta razão, a “empresa não paga faculdades”, pois “entende que tem coisas que cabem às pessoas”. É uma empresa que sai do nível de treinar e fala em coach, em multiplicadores internos, treina todos desde o Presidente, o que demonstra, na compreensão do Entrevistado A, que as pessoas da organização estão dispostas à mudança, a dar e a receber feedbacks – também por esse, em caso negativo, não representar necessariamente uma demissão.

O Entrevistado A enfatiza: “a empresa quer a retenção de talentos, de pessoas dinâmicas e proativas que enxerguem e façam algo além”, acredita em uma política de perpetuação.

### **Atividades de Aprendizagem**

Arrola como atividades e práticas de aprendizagem o treinamento, a Universidade Corporativa, a retenção de talentos, a formação de líderes, o MBA in Company, o Poupou Ganhou – programa que premia sugestões para redução de despesas – e ainda reforça o investimento da empresa de 130, 140 horas de treinamento anual .

### **Papel do Erro**

Ao erro afirma: “erro em virtude da busca de acerto jamais será punido”, apenas há de se ter cuidado com a reincidência.

### **Técnicas, Métodos, Estratégias**

O Entrevistado A remonta à visão da empresa “encantar a todos é a nossa realização” para ratificar que alinhada a

essa se une a imagem de que a meta é intangível e por esta razão nunca se pára, toda a organização trabalha neste sentido; elege como diferencial da empresa o encantar, o fato de não ser feita para vender roupas, mas para encantar por meio das e para as pessoas.

Complementa que a organização se preocupa com despesas e lucro, mas que isto é conseqüência, apenas um ponto e que o nível de consistência que a empresa possui pode ser observado em seus princípios e ações: os treinamentos com foco na pessoa e as formas com que são disponibilizados objetivando potencializar o sentimento do colaborador como parte da organização, são maneiras de perceber.

### Aspectos a Serem Melhorados

Para o entrevistado, a grande regra e o aprendizado da organização estão calcados na busca contínua. Exemplifica esta identificação na tentativa de resgate e encantamento aos clientes insatisfeitos e na manifestação de que para “aumentar o nível de satisfação é preciso que fazer muita coisa e a organização está fazendo”.

Afirma que o objetivo de todos os profissionais da empresa é propor melhorias, a exemplo do Poupou Ganhou, fazendo uso da abertura possibilitada. Também, infere que pela empresa apresentar “uma busca muito forte por desempenho e melhoria contínua, quando as pessoas recebem treinamentos têm que desempenhá-los”, porque a avaliação ocorre e diante dos objetivos traçados é necessário mostrar uma atuação coerente, evitando “lugares indesejados”. Entretanto, inversamente expõe que “a avaliação é feita exatamente para resgatar pessoas, mostrar os pontos falhos e fazer a empresa enxergar o que tem a melhorar dentro daquele contexto”, o que esboça graus de avaliação distintos de acordo com a ação praticada pelo colaborador.

### Modelos Mentais

Neste item o entrevistado analisa ações como a avaliação 360°, o incentivo do Presidente da empresa ao dizer “corram riscos”, os feedbacks formais e informais diários, o estabelecimento de metas, como formas de dar às pessoas liberdade com responsabilidade.

### Objetivos Compartilhados

“É uma doutrina, mas é bacana porque tu estás aqui porque tu acreditas nela, porque senão tu não terias que estar aqui”. O Entrevistado A credita aos princípios e valores da empresa a admissão de funcionários. , necessitando que os futuros colaboradores concordem com os mesmo, porque “as pessoas têm que estar coerentes”. “Uma pessoa faz a diferença” e quando um líder, a diferença é ainda maior pela repercussão, pelo fato de ser um exemplo.

Também pontua como filosofia do conhecimento, a garantia de que todos falem a mesma língua, o fato de não concentrar o conhecimento em uma pessoa, mas “com que cada um aprender com cada um”.

### **Aprendizagem em Equipe**

A empresa extrapola o conceito de treinador, utilizando-se de multiplicadores.

### **Pensamento Sistêmico**

O entrevistado afirma acreditar no pensamento sistêmico, mas também crê que “nem todas as pessoas tem essa capacidade”. Apresenta uma analogia para esta sua crença: “dentro da Empresa tem dois padrões de comportamento: os motoristas e os passageiros, o motorista tem uma visão sistêmica sabe para onde vai, o que tá passando, onde tem que dobrar, o passageiro tá sempre sendo levado, quando chegar vai dizer “ah! Cheguei” por onde passei, não sei”.

Termina: “prefiro os motoristas aos passageiros”.

### **Domínio Pessoal**

Explora a melhora da pessoa em casa como algo ótimo, “porque ela vai melhorar em casa e vai melhorar na Organização, ou vai melhorar na Organização e vai melhorar em casa” e pontua que na Loja Organização busca-se se único, autêntico, possuir atitudes coerentes, pensar no outro, encantar ou pelo menos buscar encantar.

### **Motivacional**

Compreende que deve à Organização a compreensão de dois fatores para motivação: “não adianta uma pessoa querer, se a Empresa não quer e não adianta a Empresa querer se a pessoa não quer”, precisa que os dois queiram.

### **Comportamental**

Afirma que os acontecimentos da instituição: “mexe com o teu coração, com as tuas vontades, com uma série de

coisas”. Conta que no evento anual Magia em que participa fala de amor, de fidelidade, utilizando seu casamento de 28 anos como exemplo, “quebrando” a visão do Gerente de TI como alguém duro, frio. Questiona, “quantas pessoas tem tudo e não usam nada?”. Contrasta com a atuação da Loja Organização: “a Organização faz isto, dá oportunidade, diz para aproveitar e mudar tua prática, pois se não usar não vai conseguir fazer nada aqui dentro”

### Contextual

Afirma que aprende muitas coisas na empresa, pôde melhorar como pessoa, aprendeu “que tem dois ouvidos e uma boca” e que “quanto mais tu sobe, mais tu quer usar a boca, enquanto que mais tu tem que usar os ouvidas”, proporcionar e receber feedback.

### Espiritualidade

Acredita que “a Organização ta acordando para isso agora”.

Para o entrevistado o Projeto Pescar como uma ação corporativa, ensinando a pescar, é uma maneira de distanciar-se do conceito de assistencialismo, a Organização sempre fez muitas doações e hoje “as doações acontecem por uma questão quase fiscal”, analisa que as ações não são mais individuais, que a empresa sempre teve pessoas nobres que conseguiam fazer, doavam e se doavam, que infelizmente não é uma dessas pessoas, mas que “isso é uma melhoria e a Organização começa, de novo, a nos ensinar a sermos melhores, melhores como pessoa”.

### Visão do Papel do Pedagogo

De acordo com o entrevistado “não basta ser”, porque “estávamos tratando de um público diferente, não sei se pedagogo, psicólogo, mas tinha que estar neste ramo, já que estamos falando de escola, professor tem um pouco disso, mas tinha que resgatar a auto-estima, que eles enxergassem que tem condição, não seria simplesmente uma situação de jogar conhecimento”, era necessário “mudar os corações daquelas pessoas” para que elas pudessem ver a responsabilidade que possuíam ao sair, muitas, por exemplo, de sustentar a própria família.

### Visão do Papel do Profissional Responsável pela Educação na Empresa

Entrevistado A afirma que o RH cuida de si, da sua família, da sua saúde, dos seus benefícios, do seu salário, do seu aprendizado pela adequação e/ou agilidade, “dá a sustentação necessária” e, além disso, extrapolou o conceito de folha de pagamento, treinamento, implementando uma Universidade e assistindo as pessoas, buscando “resolver seus problemas, o RH encanta e busca sempre esse encantamento”.

### Visão do Papel que Poderia ser Desenvolvido pelo Pedagogo no RH

Ao ser questionado sobre a possível atuação de um pedagogo no RH, Entrevistado A fala “não saberia te dizer, não tenho todo o conhecimento de entender as reais funcionalidades de um pedagogo”, mas com seu entendimento “todo um de treinamento, de pedagogia, que o nome já diz, é uma modalidade, de mexer com as pessoas”. Diz confundir um pouco a definição, mas acredita o pedagogo estar mais voltado à sistematização do aprendizado, ser “uma pessoa que tem a capacidade ir dando passo a passo para que a roda vire”, sendo “diferente de uma psicóloga ou de outro profissional qualquer”.

Pondera não saber se seria fundamental e até que ponto importante, continua “não sei se uma psicóloga ou uma pedagoga, não teríamos um processo mais bem escrito e com a psicóloga... se fosse o treinamento com uma e o treinamento com outra, (gesticulando com as mãos) essa aqui ia trabalhar mais a pessoa e o coração (psicóloga), essa aqui ia talvez mais a razão e o procedimento (pedagoga). As duas juntas ia ser melhor”.

### Validação da Entrevista

Quanto a validação da entrevista, Entrevistado A diz ter podido refletir sobre estar em uma bela empresa. Também, afirma que o nível de coerência e consistências da instituição é tamanho que “vou repetir talvez 70% das tuas perguntas”.

Pontua que eu, a entrevistadora, nunca irei esquecer a empresa, pois “ela marca e ela quer pessoas que marquem”. Além disso, acredita que “a Organização vai fazer tu repensar algumas coisas”, em relação à formação acadêmica, sobre o fato de que o que se aprende nem sempre poder ser aplicado, meu aprendizado, sobre o que está

nos livros não ser exeqüível, ser “um sonho de alguém que nunca fez”, a prática ser diferente da teoria, exemplifica: “se tu tem o visionário e tu tem o cara que escreve, ele sozinho não faz, tem que ter o outro braço, que consiga executar”.

“Então, uma coisa é a literatura e é uma coisa boa e muda e então tu deve estar num belo desafio.”

