

GESTÃO DA PARTICIPAÇÃO E DA APRENDIZAGEM: O CASO DE UMA ORGANIZAÇÃO DE ALIMENTOS DO PARANÁ

Angelise Valladares¹
José Garcia Leal Filho²
Artur Roman³

RESUMO: A gestão participativa nas organizações contemporâneas promove a transferência do aprendizado individual para o organizacional, ao facilitar o intercâmbio de informações e experiências entre os colaboradores nas práticas de trabalho e nos processos decisórios. A partir desse entendimento, o presente artigo tem o objetivo de descrever e analisar os processos de gestão de uma organização brasileira do setor de alimentos à luz dos referenciais da participação e da aprendizagem organizacionais. Os resultados do estudo de caso permitem concluir que as atividades desenvolvidas primam pela participação dos indivíduos nas decisões, em todos os níveis e funções, graças a uma estrutura organizacional que promove a interação comunicativa. Tais ações são viabilizadas pelo envolvimento e comprometimento com a missão e com as estratégias organizacionais, ao mesmo tempo, que se coadunam com práticas aderentes ao conceito de aprendizagem organizacional, materializado nos estilos de aprendizagem organizacional identificados.

PALAVRAS-CHAVE: aprendizagem organizacional, gestão participativa, desenvolvimento local.

PARTICIPATION AND LEARNING MANAGEMENT: THE CASE OF A FOOD COMPANY IN THE STATE OF PARANÁ, BRASIL

ABSTRACT: Participatory management in contemporary organizations promotes the transfer of individual learning to the organization, facilitating the exchange of information and experiences among participants in work practices and in the decision-making process. Starting from this understanding, the present paper has the objective of describing and analyzing the management processes of a Brazilian organization in the food industry under the assumptions of organization participation and learning. The results from this case study allow for the conclusion that activities engaged in strive for the participation of individuals in decisions, at all levels and functions, due to an organizational structure that promotes communicative interaction. These actions are made possible by the involvement and commitment to the mission and organizational strategies, at the same time that they adhere to practices consistent with the concept of organizational learning, materialized in the identified organizational learning styles.

¹ Administradora, Mestre em Administração pela Universidade de Brasília (UnB), Doutora em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Analista de C&T da Fundacentro. Professora do Centro Universitário Franciscano (FAE *Business School*) – Mestrado em Organizações e Desenvolvimento. *E-mail:* avalladares@brturbo.com.br

² Economista pela Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP), Mestre em Administração e Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Auditor Fiscal da Receita Federal. Professor Colaborador do Centro Universitário Franciscano (FAE *Business School*) – Mestrado em Organizações e Desenvolvimento. *E-mail:* joselealfilho@pop.com.br

³ Mestre em Linguística pela Universidade Federal do Paraná (UFPR), Doutor em Ciências da Comunicação pela Escola de Comunicação da Universidade de São Paulo (ECA/USP). Tutor da AIEC. Professor do Centro Universitário Franciscano (FAE *Business School*) – Mestrado em Organizações e Desenvolvimento. *E-mail:* artur@avalon.sul.com.br

KEY-WORDS: organizational Learning, Participatory management, local development.

1 INTRODUÇÃO

As transformações ambientais que ocorrem no mundo do trabalho têm aumentado em intensidade e rapidez, especialmente nas últimas duas décadas. As mudanças nas metodologias de produção ocorridas com a implantação da tecnologia da informação nos processos de trabalho estão colocando em questão os referenciais tradicionais de tempo e espaço, com reflexos diretos e imediatos nas relações de poder (CASTELLS, 1999). A velocidade das mudanças acaba resultando, muitas vezes, em processos decisórios fragmentados e descontínuos, agregando dificuldades crescentes à gestão dos negócios.

Embora as demandas do mercado estejam a exigir alterações, não raras vezes radicais, nos sistemas produtivos, não aconteceram nas organizações alterações estruturais, no mesmo nível de significância e intensidade. Muitas empresas ainda pensam o poder em termos de relações hierarquizadas e autoritárias de comando-obediência, concepção de poder que persiste em muitas estruturas organizacionais.

Estudos desenvolvidos por Collins e Porras (1995) e Nonaka e Takeuchi (1997), dentre outros, demonstram que as empresas mais bem sucedidas nesse ambiente de ‘turbulência competitiva’ são aquelas que transformam em diferencial competitivo o aprendizado desenvolvido no enfrentamento aos desafios dos novos tempos. Tal aspecto prenuncia a chegada de uma nova era baseada no uso intensivo da tecnologia, no conhecimento e na aprendizagem. Trata-se da tecnologia de informação e comunicação como ferramentas básicas, o conhecimento como principal recurso e a aprendizagem como processo central, engendrando formas inovadoras de gestão, que rompem com as práticas administrativas de natureza mecanicista.

Este artigo tem o objetivo de descrever e analisar os processos de gestão de uma organização brasileira de alimentos à luz dos referenciais da participação e da aprendizagem organizacional. A discussão apresentada neste trabalho foi desenvolvida a partir de pesquisa realizada sobre as estratégias organizacionais planejadas para a condução de seus negócios. Em determinado momento, por conta das contingências do mercado, as práticas até então adotadas revelaram-se inadequadas e insuficientes, gerando necessidade premente de rupturas.

Antes de apresentar as discussões produzidas a partir dos resultados da pesquisa, seguem os referenciais teóricos que embasaram as reflexões e análises.

2 PARTICIPAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

O conceito de participação compreende todas as formas e meios pelos quais os membros de uma organização podem influenciar seu destino. Kliksberg (1999) e McLagan (2000) afirmam que os sistemas participativos nos ambientes de trabalho representam formas de gerenciar com excelência, pois seus resultados são superiores aos modos tradicionais de gestão.

Observa-se, na literatura especializada, que o êxito organizacional alcançado está associado à capacidade de resolução dos problemas estratégicos, a comunicações ativas, à horizontalidade e à formação de redes. Com relação a importância das redes, Castells (1999), afirma que os efeitos sobre o trabalho nas empresas, das transformações tecnológicas na área de comunicação, estão ainda para serem identificados e interpretados

Os benefícios advindos com a adoção de práticas democráticas são aqueles relacionados à melhor produtividade, melhor autoestima, redução de custos, qualidade no

atendimento, inovação, criatividade, redução do absenteísmo e da rotatividade de pessoal, dentre outros.

A transformação de uma organização hierarquizada em um modelo participativo, segundo Kliksberg (1999) e Motta (1999), dentre outros autores, favorece o surgimento de um alto nível de confiança e respeito entre os colaboradores operacionais e destes com os gerentes. Há uma maior cooperação entre os grupos que realizam diferentes funções, com o propósito de satisfazer as necessidades dos clientes de uma maneira mais efetiva. Como resultado, cresce o número de sugestões feitas pelos colaboradores e aceitas pelo corpo dirigente, além de se fortalecer o sentimento de propriedade grupal sobre os processos de trabalho.

Alguns critérios para avaliação de práticas participativas em organizações foram obtidos da literatura corrente, como, por exemplo, os propostos por Souto-Maior e Limeira (1992). Tais critérios contribuem na investigação do perfil participativo de gestão, mediante análise de práticas organizacionais e tomadas de decisões e estão assim caracterizados: oportunidade das pessoas participarem, pela sua participação com igualdade de condições, ou equidade, e pela diversidade de pessoas, grupos e setores organizacionais envolvidos nas decisões e nas atividades cotidianas. De forma complementar, a flexibilidade da estrutura organizacional e a autonomia dos grupos e equipes nas atividades constituem um referencial para análise de processos participativos. Todas essas variáveis das quais depende o envolvimento participativo dos colaboradores dependem das possibilidades de interação comunicativa e da qualidade dessas interações.

Os estudos desenvolvidos por Simons (1995; 1999) sobre os sistemas de controles interativos demonstram a necessidade do envolvimento de gestores e subordinados nas decisões, de modo a melhor compreender as questões estratégicas-chaves. Esses estudos consideram que as informações são mais bem interpretadas quando discutidas em encontros face-a-face de superiores, subordinados e seus pares. A disseminação de informações, quando acontece em momentos de interação comunicativa, aumenta as chances das pessoas se envolverem com questões importantes nas atividades desenvolvidas, com melhores condições para a conscientização sobre as demandas do trabalho.

Sabe-se que essas condições ideais de compartilhamento da informação não são estabelecidas por decreto e não se solidificam apenas com a boa vontade das pessoas. Dependem de protocolos de relacionamento, construídos historicamente pelos funcionários, em todos os níveis hierárquicos, a partir de políticas de gestão de pessoas da organização, que atuam como âncoras dos acordos tácitos que permeiam os processos comunicacionais.

Neste trabalho, comunicação é entendida como um momento dialógico e vivo em que os interlocutores estabelecem relações de afeto, de ódio, de solidariedade, de hostilidade, etc. Afinal, dele participam sujeitos ativos que possuem vontades, medos, ambições, enfim, uma história de vida. Existe, a partir dessa concepção, a compreensão de que há necessariamente uma ligação necessária entre a linguagem e a vida. Ou seja, a linguagem sofre coações que não são inerentes a ela, mas aos grupos socialmente organizados que dela fazem uso, como observa Marcuse (1973), ao afirmar que:

[...] a frase falada é uma expressão do indivíduo que a fala e também daqueles que o fazem falar como fala, bem como de qualquer tensão ou contradição que os possa inter-relacionar. Ao falar a sua própria linguagem, as criaturas falam também a linguagem de seus senhores, de seus benfeitores, de seus anunciantes. Assim, elas não apenas expressam a si mesmas, os seus próprios conhecimentos, sentimentos e aspirações, mas também algo diferente delas mesmas (p.183).

Eisenberg e Goodall (1997) propõem um modelo de estruturação organizacional baseado na comunicação denominado 'Organizações como diálogos'. O diálogo, básico no

modelo, acontece graças à intervenção de três elementos: o sujeito, o outro e o contexto⁴. Central nessa discussão é a idéia de que, na busca por uma identidade, constantemente se tenta perceber um sentido nas coisas do mundo. Esse significado é construído coletivamente nos processos interacionais. O desejo de cada indivíduo de se reconhecer no mundo como sujeito e nele localizar-se se dá na interação com o outro, no compartilhamento de um tempo e de um espaço comum. O diálogo, como oportunidade de cada um falar e ser ouvido, resulta do equilíbrio entre os interesses individuais (*creativity*) e os condicionantes grupais (*constraint*). Constatam os autores afirmando acreditar que é possível esse tipo de diálogo nas organizações, embora reconheçam que é raro.

Conforme verificado nesta pesquisa, e que será discutido mais adiante neste artigo, a empresa em estudo aproxima-se, por suas práticas de gestão participativa, de uma organização dialógica.

3 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

A chamada Era do Conhecimento, denominação cunhada por Peter Drucker, baseia-se no entendimento de que o conhecimento é o recurso econômico básico e a aprendizagem organizacional, o canal de inserção do conceito no âmbito organizacional.

A literatura sobre aprendizagem organizacional concentra-se nas observações e análises de processos que envolvem as aprendizagens, individual e coletiva; na busca por compreender ‘como’ acontecem a aprendizagem, os processos de construção e a utilização do conhecimento.

A compreensão desse tema na teoria organizacional está baseada em um quadro de referência, cuja base de conhecimento centra-se em novos valores e formas de entender o mundo, as pessoas e as organizações. Dentre os especialistas que estudam sobre a aprendizagem organizacional destacam-se: DiBella e Nevis (1999), Nonaka e Takeuchi (1997), Kolb (1997), Kim (1993), Argyris (1993; 1994) e Argyris e Schön (1978). Para esses autores, o processo de aprendizagem organizacional preconiza a formação de um espaço produtivo apropriado para que o trabalho se torne um local de aprendizagem, com estruturas mais flexíveis dos setores ou unidades organizacionais e das equipes e com novos padrões de pensamento.

A inserção da idéia de aprendizagem organizacional nas práticas de trabalho exige um tipo de *design* estrutural, de estilo gerencial e de habilidades de seus membros, propiciando formas de gestão baseadas em organizações inteligentes. Da diversidade de definições disponíveis na literatura, algumas aparecem com maior destaque, dentre elas a de Nonaka e Takeuchi (1991; 1997). Os autores consideram que a aprendizagem organizacional ocorre com mais intensidade quando a cultura organizacional (expressa nos símbolos, rituais, mitos e heróis) valoriza o comportamento das pessoas que buscam novos conhecimentos.

Na visão de Dibella e Nevis (1999) e Nevis et al. (1995), trata-se de um processo social pelo qual as idéias criadas por um indivíduo ou por um grupo ficam acessíveis a todas as pessoas da organização que trabalham juntas e, assim, aprendem com base na experiência coletiva. Os autores consideram que aprender significa ganhar experiência, ganhar competência e evitar a repetição de enganos, problemas e erros que desperdiçam os recursos da organização.

Um sistema de aprendizagem organizacional baseado em fatores facilitadores e em orientações para aprendizagem é proposto por Dibella e Nevis (1999). Os fatores facilitadores são constituídos por estruturas e processos que indicam o que promove uma aprendizagem

⁴ No original: *Self, Others and Context* (EISENBERG e GOODALL, 1997).

efetiva. Trata-se de padrões de ação e elementos organizacionais baseados na melhor forma de se realizar algo dentro da organização. As orientações para aprendizagem são elementos descritivos representados por situações que caracterizam a localização, a extensão, a forma, a ênfase e a amplitude do conhecimento na organização, identificadas a partir dos processos de trabalho. Representam parâmetros para descrever ou caracterizar como ocorre a aprendizagem organizacional, os valores e as práticas que refletem onde uma aprendizagem se apresenta e qual a sua natureza.

A combinação de diferentes orientações para aprendizagem forma estilos de aprendizagem que variam com o passar do tempo. Neste artigo foram considerados dois estilos predominantes de aprendizagem: aquisição e comunidades de práticas.

O estilo aquisição é aquele baseado na aprendizagem, a partir do conhecimento externo e do escopo transformativo de aprendizagem. Isto quer dizer que a empresa tem uma forte preocupação em absorver conhecimentos advindos de fora de seu espaço produtivo e que busca, também, transformar de forma mais radical seus produtos e processos de trabalho. As estratégias de fusões e aquisição de empresas são comuns neste estilo de aprendizagem. Porém, não necessariamente estão presentes, pois a abertura de canais permanentes de interação com outras empresas e com o mercado em geral permite que se efetive um estilo de aprendizagem organizacional desta natureza.

O estilo comunidades de práticas tem como base o modo de disseminação informal do conhecimento e a reserva de conhecimento público. Envolve uma forma de aprendizagem coletiva de caráter informal. É o que se verifica em ambientes organizacionais pautados por formas de gestão participativa, horizontais, em que as pessoas e os grupos de trabalho procuram interagir entre si de modo a compartilhar cada vez mais as diretrizes e os princípios organizacionais.

No próximo item, é apresentada a metodologia adotada na pesquisa e, na seqüência, são apresentados alguns resultados da pesquisa realizada nos processos organizacionais da empresa, bem como as análises e discussões, com base nos critérios de participação e de aprendizagem organizacional expostos.

4 METODOLOGIA

O método de pesquisa utilizado foi o estudo de caso, do tipo descritivo e qualitativo, com uso de variáveis estatísticas simples (LEE, 1999; YIN, 2005). A organização de alimentos, objeto deste estudo, foi selecionada em razão de aspectos relacionados ao uso contínuo de inovações em seus processos administrativos/gerenciais, ao reconhecimento da comunidade acadêmica e empresarial de se constituir um caso de excelência em sistemas de gestão, além da acessibilidade aos conteúdos necessários à execução desta pesquisa.

A partir da revisão da literatura foram identificados alguns pressupostos básicos de estudo, tais como: - a gestão estratégica participativa favorece a conscientização das pessoas e a formação de ambientes de aprendizagem organizacional; - a gestão estratégica participativa e a aprendizagem organizacional disponibilizam um sistema integrado de análise para processos administrativos na Era do Conhecimento; - todas as organizações são sistemas de aprendizagem, uma vez que envolvem diferentes estágios, processos formais e informais e estruturas para aquisição, disseminação e utilização do conhecimento.

A ênfase qualitativa justifica-se pela natureza e complexidade do tema e da problemática da pesquisa, pela profundidade que o estudo requer e pelos tipos de observação, de informação e de análise requeridas. Tal abordagem permitiu a adoção de uma série de fontes de dados complementares, de um mesmo objeto de estudo, em diferentes momentos e em situações diversas. Neste sentido, procurou-se identificar informações sobre os eventos

críticos relevantes. O período de abrangência da pesquisa é de 1990 até 2004, desde quando se iniciaram as principais as transformações organizacionais.

Esses referenciais embasaram os procedimentos a serem adotados para a pesquisa de campo, que foi iniciada por meio de visitas técnicas, levantamento e análise documental. O estudo procurou relacionar a teoria com a prática de modo interativo, de acordo com as observações de Severino (2002). A população pesquisada foi composta pelos diversos membros organizacionais, divididos conforme grupos de função, ou seja, cargos de direção (representados por patrocinadores, diretores, coordenadores e superintendentes), cargos de gerência (líderes e supervisores) e empregados da área técnica-operacional e da área administrativa.

Os dados primários foram obtidos por meio de entrevistas semi-estruturadas. Com a finalidade de enriquecer e complementar a coleta de dados, foram aplicados questionários, com perguntas fechadas e abertas, as pessoas integrantes da população que não participaram das entrevistas. O tratamento, análise e interpretação dos dados, realizado com o apoio da análise de conteúdo, fundamentaram-se no estabelecimento de duas categorias analíticas predominantes, denominadas: “perfil estratégico participativo” e “perfil aprendiz de gestão”.

5 RESULTADOS E DISCUSSÕES

5.1 A Organização em estudo

A organização em estudo atua no ramo de produtos alimentícios. Sua principal atividade é o processamento de matéria-prima alimentícia adquirida de produtores rurais e sua transformação em produtos acabados para o consumo. Sua área de atuação está localizada, portanto, na ponta da cadeia da agroindústria. Localiza-se no Estado do Paraná e possui cerca de 650 colaboradores distribuídos nas áreas de direção, administrativa (financeira, contábil, marketing e gestão de pessoas), de produção e de vendas.

Por volta de 1980, com as diversas mudanças ocorridas na economia e também no governo, foi constatada a necessidade de se efetuar uma reestruturação organizacional, por unidade estratégica de negócios, constituindo-se um sistema de gestão baseado no controle, com normas, manuais e processos padronizados. O modelo implantado trouxe os resultados esperados até o final dos anos 1980, especialmente devido aos contratos de fornecimento de alimentos processados estabelecidos com o governo.

A partir de 1990, a empresa passa a enfrentar dificuldades devido à descentralização da merenda escolar, implantada pelo Governo Collor, o que afetou profundamente as reservas financeiras da empresa. Após esse período, as mudanças ocorridas com a globalização da economia e a elevação das taxas de juros provocaram queda no faturamento e uma crise financeira. O corpo diretivo, então, decidiu centralizar sua estratégia no capital humano, valorizando os colaboradores e sua participação nos ambientes de trabalho.

Com iniciativa e apoio do presidente da organização, em 1997, iniciou-se um projeto de transformação mediante a aplicação de uma metodologia voltada à visão apreciativa e positiva. Essa metodologia, chamada *Appreciative Inquiry* – Investigação Apreciativa – prioriza tudo aquilo que está além dos obstáculos, dos problemas e das limitações empresariais existentes, tendo como propósito adequar uma forma de gestão participativa, orientada para um processo de aprendizagem contínua (BARRET, 1995).

Em 2000, realizou-se um evento na empresa para redesenhar as estruturas e seu sistema de gestão, por meio de uma metodologia participativa, com a construção de estruturas definidas para envolver todos os funcionários no exercício da autogestão. A partir de então,

centrou-se na elaboração de sistemas de competências de pessoas, nos moldes preconizados por Bitencourt (2003).

5.2 Perfil estratégico participativo

Sabe-se que, quanto maior o número de níveis hierárquicos, pior a qualidade da comunicação em uma organização⁵. No caso da organização pesquisada, os dirigentes procuram minimizar esse problema, mantendo-se próximos dos seus funcionários, o que é possível pelo esforço dos gerentes de eliminarem as barreiras no relacionamento entre pessoas. Uma mostra desse esforço pode ser visto no tratamento utilizado internamente: os funcionários são chamados de ‘colaboradores’ e os diretores denominados ‘patrocinadores executivos’.

As práticas de estímulo à participação, porém, vão além dos protocolos lingüísticos. Existe a premissa de que os colaboradores da área operacional, que executam ações, devem ser os primeiros a serem convidados a dar sugestões sobre melhoria de processos. A liberdade de expressão representa um fator positivo, pois, segundo um dos respondentes que atua no nível operacional:

No momento em que há liberdade para falar o que se pensa, as pessoas são mais criativas e conseguem transmitir aquilo que pensam [...] aqui as pessoas têm total liberdade para falar; se alguém tem alguma idéia, pode ir direto à diretoria e apresentar a sugestão.

Existe, por exemplo, um projeto de remuneração cuja iniciativa vem dos próprios colaboradores, com análise técnica complementar de especialistas da área de gestão de pessoas, para que o modelo seja compatível com a legislação trabalhista vigente.

A convergência dos processos organizacionais da empresa em estudo, com práticas participativas de gestão, tem ocorrido por meio do diálogo aberto no dia-a-dia e nos eventos realizados com a metodologia apreciativa. As opiniões são anotadas em quadros com folhas de papel destacáveis e depois consolidadas.

As respostas aos questionários aplicados revelam que a oportunidade para as pessoas participar ocorre ‘quase sempre’, na opinião de 44% das pessoas, e a equidade na participação ocorre ‘quase sempre’ para 63% das pessoas. Tais aspectos demonstram que essas práticas são comuns. No entanto, a diversidade de pessoas que participam não é tão preponderante, ocorrendo ‘às vezes’, conforme opinião de 37% dos respondentes.

Essa pouca diversidade de pessoas atuantes nos grupos de trabalho espelhou-se na composição das equipes multifuncionais, pouco diversificadas nas atividades de elaboração de projetos para melhoria de processos e produtos. O estudo demonstra que essa participação é historicamente crescente, com tendência a que seja ampliada essa diversidade dos integrantes dos grupos de trabalho, inicialmente constituídos por pessoas que se identificam mais com o trabalho em equipe.

Com relação ao acesso às informações internas da organização, percebe-se que é prática comum à colocação na rede de computadores das informações geradas dentro e fora da organização, oportunizando acesso a uma ampla base de informações. Estudos de Varona (1997) esclarecem que as conseqüências da aplicação da tecnologia da informação devem ser pensadas a partir de suas articulações com a dinâmica dos processos organizacionais, pois os

⁵ Ver *Comunicação eficaz na empresa: como melhorar o fluxo de informação para tomar decisões corretas*. Coletânea de artigos da revista Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Campus, 1999. Como também *A organização do futuro: como preparar hoje as empresas de amanhã*. Coletânea de artigos organizada pela The Peter F. Drucker Foundation. São Paulo: Futura, 1997.

artefatos tecnológicos representam e produzem intenções, motivos e interesses e participam do processo de criar e compartilhar crenças e significados.

Devido à necessidade premente de superar os desafios enfrentados pela empresa, era necessário promover uma nova postura diante de seus funcionários, o que exigia novas formas de diálogo com esse público. A utilização da tecnologia da informação para divulgar informações a todos os espaços da empresa revelou-se uma ação concreta de transparência e convite à participação.

A possibilidade de organização dos trabalhadores em redes com a articulação otimizada pelo uso da tecnologia da informação ampliaram as oportunidades de participação com reflexos no nível de envolvimento dos colaboradores. O compartilhamento de informações tem sido colocado como uma excelente estratégia de motivação dos colaboradores, pois promove o engajamento dos trabalhadores na busca da superação dos desafios e no cumprimento de metas (EISENBERG e GOODALL, 1997).

As redes de comunicação, que inicialmente integravam a empresa internamente e aperfeiçoavam os fluxos de comunicação, hoje interligam empresas, trabalhadores, fornecedores e consumidores, independentemente das distâncias, e dão uma nova configuração ao mundo organizacional. Já se comenta nos dias atuais sobre “organizações pós-modernas”, caracterizadas, segundo Eisenberg e Goodall (1997), por serem organizadas em times⁶, possuírem hierarquia mínima, utilizarem tecnologia baseada em computador, desenvolverem tarefas baseadas em projetos e estarem conectada às redes globais de comunicação. Este estudo mostrou que a empresa pesquisada faz uso produtivo da tecnologia da informação, aplicada à comunicação interna.

Estudos de Eisenberg e Goodall (1997) referem que a possibilidade de formação de redes informais intensifica os processos comunicacionais nas empresas e tem propiciado a criação de novos patamares de relacionamento e estimulado experiências interativas que se multiplicam de formas criativas. As facilidades cada vez maiores de intercâmbio entre os trabalhadores decorrentes das possibilidades de produção, divulgação e multiplicação da informação é um fator que desencadeia o saudável processo de motivação.

Na organização, objeto do estudo, a informalidade existente nas ações cotidianas faz com que as pessoas troquem informações sobre assuntos de fora do ambiente de trabalho. Cabe destacar também que o acesso a jornais e revistas especializadas é uma prática comum. Através dessas práticas comunicativas informais, os sujeitos afirmam a sua identidade e confirmam o seu pertencimento a um grupo social. Essa consciência de que se é parte de um projeto estruturado para o atingimento de objetivos estabelecidos, autoriza as pessoas a exprimirem suas diferentes emoções, medos, ansiedades e também suas sugestões e propostas de melhorias dos processos (RESTREPO e ÂNGULO, 1992).

Pode-se observar, na empresa em estudo, que prevalece a flexibilidade das atribuições das pessoas e dos grupos. A autonomia decisória costuma ocorrer frequentemente, embora seja menos usual na área de produção, ao perfil do decisor e aos padrões conservadores predominantes nessa área.

De modo geral, cada equipe, em sua área de atuação, escolhe seus próprios métodos de trabalho, de forma coerente e integrada com outras equipes e desenvolve suas atividades, contando com a colaboração e comprometimento de todos. A abertura para que a própria equipe decida sobre a melhor forma de se trabalhar caracteriza uma prática do autogerenciamento. Conforme relato de um dirigente da organização, “[...] fazemos com que a tomada de decisões ocorra no nível mais próximo do local, onde as tarefas são realizadas e as pessoas desenvolvem habilidades apropriadas para terem autoridade para agir”.

⁶ *Team* é o nome metafórico que se denomina à nova configuração das equipes de trabalho, constituídas de profissionais com competências diferenciadas, conduzidos por um *coach*.

Os ambientes de trabalho ainda predominante nas empresas são montados segundo modelos inspirados em Taylor e Fayol. Não são lugares apropriados para a geração do conhecimento. Além dos conflitos que permeiam as relações de poder, as condições ergonômicas e ambientais (ruído, temperatura, ventilação, iluminação, equipamento, mobiliário, etc.) conspiram contra qualquer pretensão de se saltar para além da mediocridade. Acresce-se a essas condições inférteis, o predomínio das práticas de controle do tempo de permanência do trabalhador no espaço físico da organização, método de gestão desenvolvido no século XVIII, com a nascente industrialização. Esse descompasso administrativo histórico impede a empresa de utilizar a plena capacidade de seus colaboradores, pois, preocupada com a vigilância do corpo, acaba abrindo mão da disponibilidade cognitiva do trabalhador.

O ambiente físico da empresa em estudo viabiliza a participação e envolvimento de todos, pois não há biombo para separar os setores, apenas armários baixos na altura do ombro das pessoas. Predominam os ambientes abertos, com salas de reunião com portas de vidro que eliminam barreiras e facilitam o entrosamento entre as pessoas.

Trabalha-se apenas no horário normal de trabalho e é raro um colaborador ficar após o expediente. É comum a presença de consultores externos, que atuam no desenvolvimento e aperfeiçoamento de processos, e de consultores internos, que monitoram as reuniões para tornar mais eficaz o envolvimento das pessoas nas discussões e na tomada de decisões.

O diferencial competitivo das empresas é garantido por um conjunto de qualidades organizacionais, que compreende, dentre outras, a capacidade de produzir conhecimento, fazer simulações e intuir cenários (TAPSCOTT, 2000). Isso se consegue com profissionais que possuam capacidade imaginativa, criatividade e intuição. Essas competências ficam amortecidas, portanto inproveitadas, quando domesticadas e reprimidas por estruturas hierárquicas pesadas e autoritárias.

De acordo com um respondente da área operacional, “a empresa possui valor da horizontalidade, o que me dá abertura para expor opiniões e idéias, independentemente do nível hierárquico, função ou cargo”. O livre trânsito das pessoas pelas diversas áreas, por sua vez, potencializa os canais informais de comunicação. Como abordado por alguns respondentes, no final do período estipulado para alcançar alguns objetivos definidos no Plano Estratégico, por exemplo, conseguiu-se chegar à meta prevista graças ao conhecimento que os colaboradores têm sobre os propósitos da organização e, também, ao envolvimento deles com as práticas de trabalho.

5.2 Perfil aprendiz de gestão

No mundo do trabalho, a capacidade de adaptar-se às mudanças exigidas pela complexidade das relações mercadológicas é facilitada quando a empresa oferece aos seus funcionários condições para o desenvolvimento de múltiplas competências. Para isso, é necessário que os funcionários saibam: a) quais competências são exigidas deles; b) em que nível suas competências estão sendo expressas; c) quais competências devem ser desenvolvidas ou aprimoradas; d) como desenvolver ou aprimorar essas competências.

As características da aprendizagem da organização de alimentos foram obtidas a partir da análise de critérios que definem o perfil aprendiz de gestão. Na orientação *fonte do conhecimento*, observa-se ser predominante o conhecimento interno na organização. Tal constatação foi confirmada por 81% dos respondentes. A organização em foco conta com um Centro Laboratorial de estrutura moderna, que desenvolve novos produtos, testa-os e os lança no mercado, o que preconiza um perfil de inovação e diferenciação mercadológicas, com base nos conhecimentos gerados e disseminadas internamente.

Nesse laboratório são desenvolvidas atividades de pesquisa e desenvolvimento, análise sensorial e controle de qualidade. A abordagem metodológica utilizada, com base nas perspectivas de processo e de aprendizado do *Balanced Scorecard*, justifica, também, tal foco. Nesse sentido, percebe-se um esforço da área de marketing para investimentos em aprendizagem direcionados à comercialização e entrega de produtos, com vistas a responder às demandas da clientela e às exigências do mercado.

Muito embora não haja um sistema formal para monitoramento do conhecimento externo, procura-se absorvê-lo mediante viagens a serviço realizadas pelos patrocinadores executivos, levantamento de informações realizado por grupos que iniciam novos projetos e processos e, também, contatos com clientes, principalmente por intermédio da equipe de vendas. Estes últimos monitoram os produtos e tecnologias disponíveis no mercado.

Existem exemplos de projetos em andamento, como o de remuneração e o de recrutamento e seleção de pessoas que têm sido realizados por uma equipe multifuncional e que utiliza o que existe de mais moderno no mercado. Embora a empresa em estudo demonstre ser inovadora no desenvolvimento de novos produtos, revela também habilidade na adaptação de processos gerenciais tradicionais.

Percebe-se uma predominância para o desenvolvimento de produtos e processos também em função da existência de um centro de desenvolvimento de produtos, com profissionais especializados no assunto de alimentos industriais, ou seja, investe-se em tecnologia e aprimoramento dos processos de fabricação de seus produtos.

Há incentivo para os indivíduos aprenderem o máximo possível, sem qualquer pressão para que se registre o conhecimento adquirido. Foi o que ocorreu com o banco de idéias, surgido há três anos, que não teve continuidade por ter entrado em confronto com a cultura informal predominante na organização. O acompanhamento de novas idéias e conhecimentos gerados nesse banco ficou prejudicado, porque havia confusão, em certos momentos, em saber quem era o criador de uma determinada idéia e quem deveria ser recompensado.

Provavelmente pela necessidade de romper com as metodologias adotadas na empresa no passado, exageradamente apegada a normas e regulamentos escritos, e que a conduziram a um impasse financeiro-econômico, a cultura empresarial ora predominante não preconiza o uso de manuais de serviço. O conhecimento das pessoas é disseminado pelo sistema de relacionamento informal dentro e fora do ambiente organizacional. Tais práticas são compartilhadas por equipes multifuncionais em uma sistemática mais informal. A idéia de criação da universidade corporativa, por exemplo, é o caso da tendência à formalização do conhecimento na empresa. Porém, de modo geral, não se observa a preocupação constante por documentar e codificar as experiências.

Conforme os documentos técnicos analisados, a organização de alimentos mantém-se fiel ao compromisso de investir na pesquisa e no desenvolvimento de tecnologias para o setor alimentício. Isto significa dominar os mais avançados processos da industrialização deste ramo de atuação, assim como desenvolver produtos que atendam aos mais altos padrões de qualidade nacionais e internacionais.

Observa-se que a organização tem adotado estilos de aprendizagem variados conforme os momentos históricos. Por exemplo, quando iniciou a implantação da metodologia de Investigação Apreciativa, em 1997, observou-se como predominante o estilo de aprendizagem aquisição, centrado mais na prática de utilizar metodologias, tecnologias e produtos vindos de fora da organização; e com produtos totalmente inovadores, com mudança no segmento de mercado em que a organização atuava.

Após esse período, as mudanças foram feitas de forma incremental, com aperfeiçoamento e consolidação das linhas de produtos já fabricados pela empresa, assim, como, pela filosofia de gestão centrada na abordagem Apreciativa. Porém, dadas as

características de abertura a inovações e de mudanças incrementais, em determinados períodos, e transformativas, em outros, os estilos têm sido muito variados.

Cabe comentar ainda que, em tempos recentes, o estilo comunidades de práticas tem recebido destaque, ao abranger um contexto social de disseminação informal do conhecimento por todas as áreas e níveis hierárquicos, que resulta na aprendizagem coletiva do corpo funcional.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Fundamentando-se nas concepções que contemplam formas de gestão voltadas à participação dos membros organizacionais (independente da formação, área interna de atuação ou nível hierárquico) e à aprendizagem organizacional (que tem como base o uso e a disseminação inteligente do conhecimento por meio de processos comunicacionais) objetivou-se descrever e analisar os processos predominantes de gestão de uma organização nacional do setor de alimentos.

A busca por um melhor entendimento da gestão empresarial tem recebido destaque crescente pela necessidade premente de as empresas sobreviverem, se adaptarem e obterem sucesso em contextos ambientais heterogêneos, turbulentos e instáveis. Tais requerimentos demandam contínua atualização tecnológica e desenvolvimento de pessoal, compartilhado pelo grupo.

No atual estágio de desenvolvimento das forças produtivas, o que é gerador de riquezas é menos a produção em massa de bens e mais a capacidade de a empresa gerar conhecimento novo e incorporá-lo nos produtos ou serviços comercializados (NONAKA e TAKEUCHI, 1997). As empresas que dependem da capacidade de seus funcionários produzirem conhecimento necessitam do comprometimento de cada um, muito mais que o mero envolvimento. É fundamental, portanto, as condições oferecidas pela empresa para que se estimule essa participação.

Os resultados do estudo sobre os processos organizacionais da empresa de alimentos selecionada revelam que seus princípios organizacionais pressupõem uma abertura para o conhecimento e canais variados para ouvir as pessoas e deslocar a tomada de decisão ao nível mais próximo dos locais onde as tarefas são realizadas. As práticas participativas e o ambiente de aprendizagem e de valorização do ser humano fazem com que a empresa seja reconhecida pela qualidade de seus produtos e serviços, bem como pela confiança depositada em seus colaboradores.

O processo de definição da missão e pelas diferentes áreas ou setores empresariais é realizado de forma coletiva. O acesso às informações, tanto interno quanto externo, também é uma prática comum, sempre com o apoio de um sistema de computadores em rede. Verifica-se também que é prática comum, os colaboradores aceitarem os erros cometidos no trabalho, como forma de aprendizagem e como parte do processo criativo. Isso porque há o entendimento de que a partir do erro cometido no processo de trabalho é que ocorre o processo de aprendizagem efetiva.

Fica a sugestão para futuros estudos de acompanhamento dessa empresa, especialmente no que se refere à necessidade do desenvolvimento de metodologias de gestão do capital intelectual, compreendida aqui a padronização e formalização de alguns processos de trabalho. Um ponto que mereceria aprofundamento futuro diz respeito ao ainda incipiente direcionamento da empresa para as práticas de *benchmarking*, ou seja, o olhar para o ambiente externo, uma vez que a empresa, nestes primeiros anos de mudanças significativas, teve que se voltar prioritariamente para os processos internos. Caberá também, em pesquisas

posteriores, o monitoramento de seu desempenho econômico-financeiro aliado às condições de sustentabilidade da organização a médio e longo prazo.

REFERÊNCIAS

ARGYRIS, C. Good communication that blocks learning. **Harvard Business Review**, v. 69, p. 77-85, July-Aug. 1994.

ARGYRIS, C. **Knowledge for action: a guide to overcoming barriers to organizational change**. San Francisco: Jossey-Bass, 1993.

ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. **Organizational learning: a theory of action perspective**. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley, 1978.

BARRET, F. J. Creating appreciative learning cultures. **Organizational Dynamics**, v. 24, n. 2, p. 36-49, 1995.

BITENCOURT, C. A gestão de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional: a experiência de três empresas australianas. **Revista de Administração Mackenzie**, ano 3, n. 1, p. 135-157, 2003.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

COLLINS, J.; PORRAS, J. **Feitas para durar**. São Paulo; Rocco, 1995.

DIBELLA, A. J.; NEVIS, E. C. **Como as organizações aprendem: uma estratégia integrada voltada para a construção da capacidade de aprendizagem**. São Paulo: Educator, 1999.

EISENBERG, Eric M.; GOODALL JR., H. L. **Organizational communication: balancing creativity and constraint**. 2.ed. New York (USA): St.Martin's Press, 1997.

KIM, D. H. The link between individual and organizational learning. **Sloan Management Review**, v. 35, n. 1, p. 37-50, 1993.

KLIKSBERG, B. Seis teses não-convencionais sobre a participação. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 33, n. 3, p. 7-37, maio/jun. 1999.

KOLB, D. A gestão e o processo de aprendizagem. In: Starkey, K. **Como as organizações aprendem**. São Paulo: Futura, 1997.

LEAL FILHO, J. G. **Gestão estratégica participativa e aprendizagem organizacional: estudo multicaseos**. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 2002.

LEE, T. W. **Using qualitative methods in organizational research**. Thousands Oaks, CA: SAGE Publications, 1999.

MARCUSE, H. **A ideologia da sociedade industrial**. Rio de Janeiro: Zahar, 1973.

McLAGAN, P. A. **A nova era da participação: o desafio de emocionar e envolver pessoas**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

- MOTTA, P. R. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente.** Rio de Janeiro: Record, 1999.
- NEVIS, E. C. et al. Understanding organizations as learning systems. **Sloan Management Review**, v. 36, n. 2, p. 73-85, 1995.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- RESTREPO, J. M.; ANGULO, J. R. **Intervenir en la organizacion.** Santafé de Bogotá: Significantes de Papel Ediciones, 1992.
- SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico.** 22. ed. São Paulo: Cortez, 2002.
- SIMONS, R. Control in an age of empowerment. **Harvard Business Review**, v. 73, p. 80-89, Mar.-Apr. 1995.
- SIMONS, R. How risky is your company? **Harvard Business Review**, v. 98, p. 85-94, May-June 1999.
- SOUTO-MAIOR, J.; LIMEIRA, M. C. **Aplicação de critérios na avaliação de experiências de participação popular: o caso do plano de ação do Governo do Estado da Paraíba (1987-1990).** Curso de Pós-Graduação em Administração, Centro Sócio-Econômico, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis: mimeo., 1992.
- TAPSCOTT, D. **Plano de ação para uma economia digital.** São Paulo: Makron Books, 2000.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.