



## **O Papel dos Líderes na Aprendizagem Organizacional Um Estudo Multicaso em Empresas do Sul Catarinense**

André Pais Topanotti, Adriana Carvalho Pinto Vieira, Cristina Keiko Yamaguchi

### **RESUMO**

Este estudo objetiva identificar o nível de influência da liderança no processo de aprendizagem organizacional, baseando-se nos conceitos dos fatores propulsores e inibidores da aprendizagem organizacional. Os procedimentos metodológicos têm a abordagem qualitativa, de método indutivo, com pesquisa descritivo-exploratória. O estudo se desenvolve a partir de estudo multicasos, através de aplicação de questionários com profissionais de duas empresas da região sul de Santa Catarina. Analisando os resultados da pesquisa foi possível entender como os fatores que facilitam (ou não) o processo de aprendizagem nas organizações, estão relacionados ao modo de liderar de seus gestores.

### **1 INTRODUÇÃO**

É notório que os estudos do comportamento humano nas organizações existem alguns aspectos que vêm sendo discutidos como forma de desenvolver e conduzir as organizações modernas neste que chamado ambiente competitivo de mudança. Segundo Leite e Aquino (2008) o espaço das pesquisas no campo da aprendizagem organizacional pode ser dividido em duas vertentes: a da aprendizagem organizacional, representada preponderantemente pelos pesquisadores acadêmicos e a das organizações de aprendizagem, notadamente incrementada pelos consultores e pesquisadores voltados para a transformação organizacional. Já Delfino e Silva (2013) conceituam que a aprendizagem trata-se de um fenômeno que apresenta uma diversidade de teorias e práticas que se direcionam a duas grandes correntes: a Aprendizagem Organizacional – AO (com direcionamento mais voltado à teoria) e a Organização de Aprendizagem – AO (com direcionamento mais voltado à prática). Acrescentam ainda que o papel da liderança ganha espaço destacado dentre os debates e questões a respeito da sua influência no processo de aprendizagem. Segundo os autores a liderança pode ser estudada por vários direcionamentos, dentre eles: o líder, os liderados, o contexto, e ainda o próprio processo de liderança.

Os estudos de Leite e Aquino (2008) listam nove fatores que podem facilitar (propulsores) ou dificultar (inibidores) um processo de aprendizagem organizacional. Seriam nove os aspectos comportamentais incentivados pela liderança em suas equipes: A <sup>1</sup>disposição em assumir riscos, uma <sup>2</sup>baixa indicação de raciocínio defensivo, <sup>3</sup>estruturas organizacionais descentralizadas, um processo de <sup>4</sup>reflexão, flexibilidade e tolerância, uma <sup>5</sup>baixa resistência à mudança, um processo maduro de <sup>6</sup>deteção e correção de erros, a prática constante da <sup>7</sup>reorientação de comportamento, o incentivo à <sup>8</sup>criação de conhecimento e um método de <sup>9</sup>comunicação fluida. Delfino e Silva (2013) contribuem com estes conceitos quando declaram que o líder pode ser visto como ator de grande influência no processo de aprendizagem organizacional. Seguem conceituando que líderes podem fomentar a aprendizagem de suas equipes contribuindo para que elas se desenvolvam e se adaptem mais facilmente às mudanças que a organização precisa promover ou ainda dificultar o encadeamento da aprendizagem, acrescentando que as habilidades da liderança devem acompanhar as necessidades atuais das equipes.

Pode se afirmar a partir das considerações de Delfino e Silva (2013) que a liderança influencia no processo de aprendizagem a partir das crenças e comportamentos do líder que podem fomentar ou dificultar a compreensão individual do seguidor e a forma de como favorecem ou dificultam a transferência de aprendizagem para o nível organizacional no

contexto de uma organização que aprende. Os autores defendem ainda que o papel do líder ao facilitar o processo de aprendizagem organizacional implica na condução das pessoas à reflexão a respeito das suas experiências, e acrescentam também que um importante papel da liderança é a criação de meios de gerenciar o conhecimento para que este seja legitimado e transformado em ação.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nessa seção serão abordados os temas necessários para o desenvolvimento do estudo: Os conceitos de líder e liderança, os fatores que facilitam (propulsores) e os que dificultam (inibidores) da aprendizagem nas organizações, bem como a fundamentação dos métodos de pesquisa dos estudos de casos desenvolvidos para as análises deste artigo.

### 2.1 O LÍDER E A LIDERANÇA

A arte de liderar é alvo de estudos tanto da gestão por parte da administração, quanto pelo prisma da psicologia. Ambos os campos de estudo entendem que termo liderar originou-se do inglês, to lead, cujo significado está relacionado a “conduzir, dirigir, encaminhar e guiar” Stefano (2008). O termo vem despertando interesse de pesquisadores durante muito tempo, e encontrar uma única definição para este tema se tornou algo difícil. Entre as diversas definições a liderança pode ser definida como a habilidade de um indivíduo influenciar o outro Bastos (2008).

Avançando um pouco mais na conceituação pode-se dizer também que “liderar é desenvolver a visão do que é possível e ser capaz não só de inspirar outros a ajudá-lo a realizar essas possibilidades, mas, também, de realizar seus próprios sonhos e atingir seus próprios ideais como líder.” (OLIVEIRA, 2006, p.2). Ainda segundo Rouch & Behling (1984, p.46) dois elementos parecem ser comuns a grande maioria das definições da liderança. Em primeiro lugar, elas conservam o denominador comum de que a liderança esteja ligada a um fenômeno grupal, isto é, envolva duas ou mais pessoas. Em segundo lugar, fica evidente tratar-se de um processo de influência exercido de forma intencional por parte do líder sobre seus seguidores.

É necessário, porém fazermos uma distinção entre o conceito de líder e de liderança. Pode-se afirmar que a liderança é o processo em que o líder exerce o papel de influenciador da sua equipe, com vistas aos resultados que a organização espera. Neste sentido são apresentadas as seguintes definições:

Os conceitos e definições sobre o que é liderança e de como atuam os diferentes líderes no mundo atual mudam a cada década, acompanhando as necessidades das instituições sociais, expressas nas organizações e nos modelos de vida de cada um que se revelam nas relações pessoais. O surgimento de novas pesquisas e informações promoveram mudanças de conceitos destruindo o mito de “líder inato”, bem como não há possibilidade de “se criar” um verdadeiro líder. (MUNHOZ, 2002, p.112)

Mais recentemente, os conceitos de liderança retornaram os ensinamentos clássicos de Maquiavel, séculos XV e XVI, na lógica estratégica do poder, em O Príncipe – os meios justificam os fins. A liderança eficaz, segundo Maquiavel, é uma questão de manutenção de um fluxo adequado de informações precisas sobre os assuntos a serem decididos e, ao mesmo tempo, a consideração das melhores alternativas, de modo que permita que ações decisivas sejam tomadas. (OLIVEIRA, 2006, p.7)

Diferentemente da abordagem dos traços, as quais se referem àquilo que o líder é a abordagem dos estilos de liderança se refere àquilo que o líder faz, isto é, o seu estilo de comportamento no exercício de liderar. Segundo Chiavenato (2003, p. 124) os líderes podem ter diferentes personalidades, diferentes níveis de formação e diferentes motivos para liderar.

Alguns traços característicos de personalidade que definem o líder, como por exemplo, os traços físicos tais como energia, aparência pessoal, estatura e peso. Outros traços que identificam um líder são os intelectuais, onde se pode identificar a adaptabilidade, agressividade, entusiasmo e autoconfiança. Também contribuem para caracterização do líder os traços sociais onde pode ser compreendida a cooperação, habilidades interpessoais e habilidade administrativa. Por fim os traços relacionados com a tarefa como o impulso de realização, persistência e iniciativa.

Porém quando se observa o “estilo de liderança” trata-se então do comportamento de um líder na qual exerce a função de dirigente, onde sua conduta demonstrará sua interação interpessoal possibilitando assim uma boa comunicação no ambiente de trabalho aos seus subordinados. Nestes termos Chiavenato (2003, p.137) acrescenta que o líder no seu ambiente de trabalho deve interagir com as pessoas, dessa forma conhece-las. Adaptando-se a isso é necessário que o líder seja ágil mais nunca deixando de ser coerente. Sendo assim, a liderança é estudada em função do comportamento do líder em relação aos seus subordinados. Neste aspecto a teoria visa àquilo que o líder faz, ou seja, o seu estilo de comportamento para liderar. O autor ainda relaciona três estilos de liderança: autocrática, liberal e democrática. A autocrática o líder impõe suas ordens onde a ênfase se dá no líder; a liberal o líder deixa o grupo tomar as decisões ênfase nos subordinados e a democrática o líder e seus subordinados tomam a decisão juntos ênfase no líder e subordinados.

Importante considerarmos finalmente o que Fieldler (1967) citado por Bergamini (1994, p.52), afirma que “o líder vai adaptar seu estilo de liderança e seus valores de acordo com a situação ou o grupo.” Neste aspecto definitivamente se justifica e caracteriza-se a necessidade da pesquisa, quando pode ser observado o estilo e os respectivos comportamentos dos líderes como incentivadores do processo de aprendizagem e consequente inovação nas organizações.

## 2.2 O PROCESSO DE APRENDIZAGEM

Seja com intuito de melhorar o desempenho e aumentar a competitividade das empresas, seja como forma de crescimento e desenvolvimento de pessoas e grupos, torna-se visível a ampliação dos estudos sobre aprendizagem organizacional em termos de diversidade e especialização (Delfino e Silva, 2013). A aprendizagem organizacional é um tema complexo e interpretado de várias maneiras, que procura, por muitas vezes, algo útil e aplicável, uma teoria que possa funcionar na prática e que alcance resultados de desempenho esperados (Bittencourt; Azevedo, 2006; Coelho; Borges-Andrade, 2008). É possível identificar alguns aspectos relacionados às tentativas de conceituação do tema. De acordo com Bittencourt (2005), a aprendizagem organizacional envolve: processo, em termos de continuidade; transformação, relacionada à mudança de atitude; o grupo, pela ênfase no coletivo; a criação e a reflexão, baseadas na inovação e na conscientização; e a ação, com fins de adquirir e disseminar o conhecimento.

Relembre-se que o significado de aprender, atribuído pela Larousse Cultural (1999, p.77), é “tornar-se apto, capaz, em consequência da experiência e da observação”. Do mesmo modo, os significados imputados à aprendizagem são: “ação de aprender, aprendizado; tempo durante o qual se aprende; tempo durante o qual se é aprendiz”.

Existem diversos fatores que podem facilitar ou dificultar um determinado processo de aprendizagem numa organização. Desde as questões de ambiente cultural, a tecnologia empregada, e até mesmo o produto ou serviço gerado neste processo são fatores relevantes a serem considerados pelos pesquisadores quando estes analisam determinado ‘case’. Porém um dos mais importantes fatores que podem fazer com que a organização aprenda com maior (ou menor) facilidade, é a liderança e seu estilo de gestão. Neste artigo pretende-se abordar os

aspectos conceituais do papel da liderança como propulsor ou inibidor da aprendizagem numa organização.

Por fim, é relevante destacar o conceito definido por Porter (2006, p.368) sobre o novo papel da liderança nas organizações que aprendem:

“A nova visão da liderança nas organizações que aprendem é centrada em tarefas mais sutis e mais importantes. Nas organizações que aprendem, os líderes são projetistas, regentes e professores. Eles são responsáveis por construir organizações onde as pessoas expandem continuamente suas capacidades de entender complexidades, esclarecer visões, e aperfeiçoar modelos mentais compartilhados, ou seja, eles são responsáveis pela aprendizagem.”

Delfino e Silva (2013) reforçam as ideias advindas de que no processo de aprendizagem liderar não é mais uma questão de usar o poder. Qualquer que seja a sua forma; o líder precisa compreender que as habilidades e os comportamentos que o fizeram eficaz na gestão no passado podem não serem mais eficazes nos dias de hoje.

### 2.3 FATORES PROPULSORES E INIBIDORES DA APRENDIZAGEM

A definição sobre os fatores propulsores e inibidores da aprendizagem foi organizado conceitualmente por Leite e Aquino (2008). Os autores listam nove fatores que podem facilitar ou dificultar um processo de aprendizagem organizacional. Seriam eles: A <sup>1</sup>disposição em assumir riscos, uma <sup>2</sup>baixa indicação de raciocínio defensivo, <sup>3</sup>estruturas organizacionais descentralizadas, um processo de <sup>4</sup>reflexão, flexibilidade e tolerância, uma <sup>5</sup>baixa resistência à mudança, um processo maduro de <sup>6</sup>deteção e correção de erros, a prática constante da <sup>7</sup>reorientação de comportamento, o incentivo à <sup>8</sup>criação de conhecimento e um método de <sup>9</sup>comunicação fluida.

Leite e Aquino (2008) definem na primeira categoria, como papel de facilitador de aprendizagem, o líder necessitar entrar em contato com suas próprias competências e estar ciente da importância da confiança em si e na potencialidade da equipe, reconhecendo e aceitando suas próprias limitações. Essa categoria evidencia-se seguindo os autores, a disponibilidade de assumir riscos.

Na categoria 2, Leite e Aquino (2008) destacam que um dos sinais de que não está ocorrendo aprendizagem, as rotinas defensivas podem ser um grande aliado na formação de uma equipe de aprendizagem. Segundo os autores, o aspecto de baixa indicação de ‘defesa’ é característica que facilita a aprendizagem dos grupos.

Já na categoria 3, os autores declaram que quando os executivos de segundo escalão visualizam os sistemas de informação da organização como abstratos, objetivos e distantes, assim como parciais, injustos e desumanos, os executivos de primeiro escalão podem ver-se a refletir, localmente, como parciais, injustos e desumanos. Tais percepções estão atreladas às características de centralização ou descentralização das organizações.

Na categoria 4, a flexibilidade e a tolerância são exercitadas com a criação do clima favorável a permitir que as diferenças individuais sejam tratadas abertamente e haja concentração plena nas metas das equipes, por meio da reflexão.

Leite e Aquino (2008) utilizam-se das definições de Rogers (1977) para fundamentar a categoria 5. Tais definições tratam da aprendizagem autodescoberta e auto apropriada, considerada a mais difícil, pois implica abandonar atitudes defensivas, pelo menos temporariamente, para tentar compreender como outra pessoa concebe e sente a sua experiência. Afirmam os autores também que quando existe um objetivo concreto e legítimo, as pessoas são capazes de dar tudo de si e aprenderem, não por obrigação, mas por livre escolha (Senge, 2006).

Na categoria 6, a aprendizagem pode ser vista como um antídoto para o erro, uma vez que o indivíduo aprende quando o detecta, o identifica e o corrige, demonstrando capacidade

de recuperar o hiato entre intenção e resultados. Neste aspecto Leite e Aquino (2008) destacam a capacidade da equipe em identificar e corrigir erros.

Na categoria 7 é exposta a necessidade de que as organizações não podem distribuir autoconfiança, mas devem dar a cada um dos empregados a oportunidade de sonhar, de se arriscar e de vencer e, em consequência, ganhar autoconfiança. Para tanto os autores confirmem Senge (2006), ao advogar que a história do líder, seu senso de propósito, seus valores e visão estabelecem a direção e o alvo e, por meio deles, as pessoas literalmente começam a ver, cada vez mais, aspectos da realidade como algo que elas, coletivamente, podem influenciar.

Já na categoria 8 Casali e Izquierdo (1997) afirmam que: a aprendizagem é um processo neural complexo; envolve estruturas cerebrais definidas, interligadas entre si; as emoções e os afetos proporcionam motivação. O papel do líder, no exercício da aprendizagem, está a serviço de facilitar, aprender e criar parcerias para a aquisição do conhecimento em toda a organização. Por isso Senge (2006) atesta: mudar a maneira de interagir significa reprojeter, não apenas as estruturas formais da organização, mas os padrões de interação entre pessoas e processos; aprender, em organizações, significa testar continuamente as experiências e transformá-las em conhecimento acessível a toda a organização e pertinente ao seu propósito vigente.

Por fim, na categoria 9, Leite e Aquino (2008) declaram que os pressupostos de sua proposta, consideram que a aprendizagem organizacional depende do sistema de geração de informações e do modo como os sistemas organizacionais tratam das informações ambíguas, paradoxais ou inacessíveis. Senge et al. (2006) consideram que a capacidade de dialogar aberta e francamente representa uma promessa extraordinária para a equipe executiva. Infelizmente, pontos de vista divergentes aparecem com frequência como tensões e conflitos não declarados.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Para Barros e Leheld (2000, p.3), “método é o caminho ordenado e sistemático para se chegar a um fim”. Os autores descrevem ainda que a metodologia científica orienta e indica os caminhos necessários para pesquisar e organizar os conhecimentos obtidos com determinado estudo. De acordo com Cervo e Bervian (2002) o método científico tem o objetivo de descobrir a realidade dos fatos, quando descobertos estes fatos devem ser estudados, analisados e interpretados de acordo com métodos pré-estabelecidos.

Sendo assim, nesse capítulo é abordada a classificação da pesquisa, local da pesquisa, população e amostra, instrumento e procedimento coleta de dados, tratamento dos dados, apresentação e análise dos dados.

#### **3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA**

Há diversos tipos de pesquisa que variam de acordo o objetivo e os dados que se desejam obter. No tocante ao presente estudo, quando aos fins essa pesquisa é descritiva e exploratória. Quanto aos meios é bibliográfica e de campo, e a sua abordagem é considerada qualitativa.

A pesquisa descritiva caracteriza-se por possuir objetivos definidos, além de procedimentos formais e bem estruturados com enfoque na solução de problemas e avaliação de alternativas para tomada de decisão. (MATTAR, 2001). Para Cervo e Bervian (2002, p.66) “a pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los”, ou seja, busca-se saber a frequência com que determinada situação ocorre e sua relação com outras (CERVO; BERVIAN, 2002). Ainda sobre a pesquisa descritiva e exploratória pode-se acrescentar que a mesma objetivou descrever características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecer relações entre variáveis. Também é exploratória pois

buscou maior proximidade com o tema proposto, bem como fornece ideias para o desenvolvimento de estudos posteriores (FREIRE, 2014; GIL, 2009; MARCONI; LAKATOS, 2003).

Com relação às estratégias, essa pesquisa foi classificada como bibliográfica e estudo de casos, uma vez que, foi desenvolvida com base em material já elaborado (fontes secundárias), como, por exemplo, livros, artigos, teses, dissertações, publicações avulsas, entre outros (GIL, 2009; MARCONI; LAKATOS, 2003), além da aplicação de estudos de casos em duas organizações da região sul de Santa Catarina. Tal estudo utilizou instrumento de pesquisa através de questionários aplicados de forma física junto aos profissionais das duas organizações que compuseram o estudo multicaso. Também um outro questionário foi aplicado via e-mail com principais executivos das empresas.

Com base em publicações de outros autores, a pesquisa bibliográfica possibilita um levantamento de temas e encontro de informações que agregarão valor e permitem uma exploração mais ampla do estudo (BARROS; LEHFELD, 2000). Neste contexto Gray (2012) contribui afirmando que esse método de pesquisa permite que o pesquisador aprofunde seus conhecimentos sobre diversos assuntos. Já sobre a pesquisa de campo, Andrade (1999) declara que tal estratégia consiste em um projeto geral e específico da coleta de dados, com a finalidade de alcançar os elementos dos objetivos determinados na pesquisa.

Como uma pesquisa com abordagem qualitativa, tal se fez apropriada pois é geralmente utilizada para responder questões que não podem ser abordadas de forma quantificável, por seu grau de complexidade e particularidade (DEZIN et al., 2006;). Nesse mesmo sentido Freire (2014) e Gil (2009) concordam quando definem que essa abordagem é utilizada para responder questões particulares e complexas, que não podem ser quantificadas, onde os dados costumam ser organizados em forma de textos ou esquemas, visando uma exposição mais abrangente.

Já no tocante ao método de pesquisa, a classificação indutiva é a escolhida, pois busca responder a questão do estudo partindo das particularidades do objeto estudado com o propósito de alcançar a generalidade, obtendo conclusões mais amplas (GIL, 2009).

### 3.2 LOCAL DA PESQUISA

A pesquisa foi realizada com profissionais que ocupam cargos de liderança ou administrativos em duas empresas da região sul de Santa Catarina. Uma das empresas trata-se de uma indústria química, com cerca de 350 funcionários. A segunda é uma empresa comercial, do ramo de telefonia, com aproximadamente 40 profissionais. A pesquisa foi aplicada entre os dias 16 a 30 de janeiro de 2015. Os questionários foram aplicados em vias físicas e o contato com os entrevistados foi feito pessoalmente pelo pesquisador. Também foram questionados os diretores proprietários de cada uma das empresas pesquisadas, e tais questionários foram aplicados aos mesmos através de e-mail.

### 3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A pesquisa é considerada um censo para as empresas, pois foi aplicada a todos os profissionais que ocupam cargos de liderança intermediária e cargos administrativos nas duas organizações pesquisadas, não havendo a necessidade de efetuar-se um plano amostral. Para Barquette e Chaoubah (2007, p.54) censo é “o processo de coleta de informações de toda uma população”.

A população em estudo foi identificada como líderes intermediários e cargos administrativos de duas empresas da região sul de Santa Catarina. O censo da pesquisa foi de 47 questionários para empresa A (que possui 350 funcionários), dos quais 47 ocupam cargos de liderança e cargos administrativos. Já na empresa B foram aplicados 17 questionários cargos de liderança e cargos administrativos, de um total de 40 profissionais. Os dois

principais executivos destas empresas também foram questionados através de formulário via e-mail.

### 3.4 INSTRUMENTO E PROCEDIMENTOS COLETA DE DADOS

Como meio de investigação dessa pesquisa foram utilizados dados reunidos pela própria equipe, sendo considerados dados primários. De acordo Marconi; Lakatos (2010) dados primários são aqueles reunidos pelo pesquisador, como documentos públicos, cartas, arquivos, publicações com a finalidade de atender as necessidades da pesquisa.

Ademais, a técnica utilizada para coleta de dados foi o questionário. De acordo com Gray (2012, p.274) “os questionários são ferramentas de pesquisa por meio das quais as pessoas devem responder ao mesmo conjunto de perguntas em uma ordem predeterminada”. Mattar (2001) expõe que os questionários exigem do pesquisador o máximo de cuidado em relação a sua elaboração para que os questionamentos não apresentem perguntas tendenciosas, a organização das perguntas e as opções de respostas também devem ser claras e completas para não confundir os entrevistados.

Para atingir o objetivo proposto nesse estudo, os dados foram coletados diretamente com os funcionários das duas organizações através de questionários com perguntas fechadas de múltipla escolha, elaborados pelo pesquisador, aplicados entre os dias 16 a 30 de janeiro de 2015, em vias físicas. Também foram questionados os diretores proprietários de cada uma das empresas pesquisadas, e tais questionários foram aplicados aos mesmos através de e-mail.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

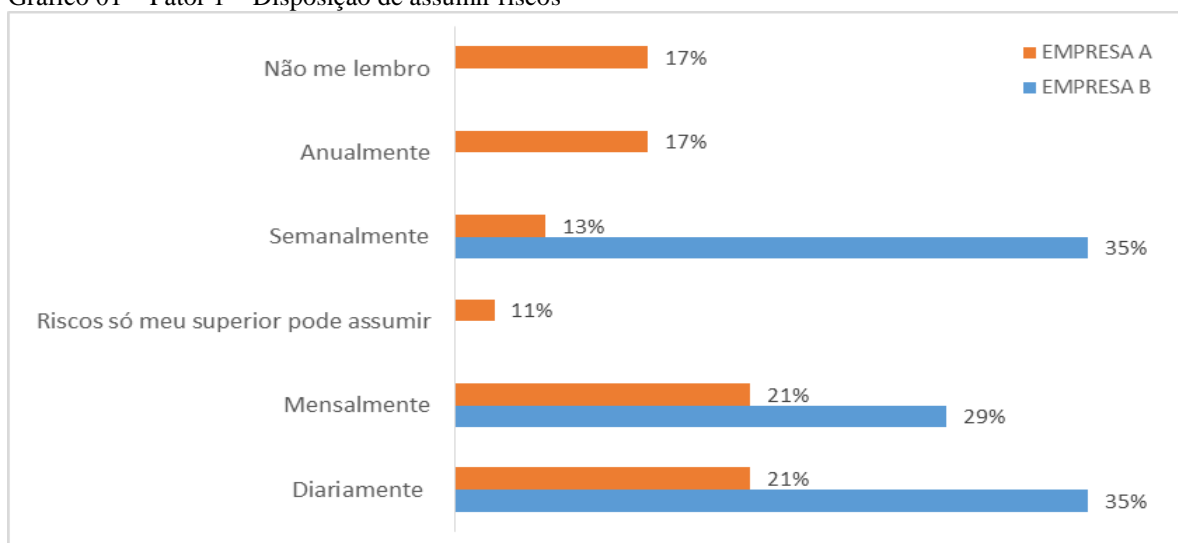
Nesta pesquisa utilizou-se o programa Microsoft Excel como instrumento para representar os dados estatísticos coletados. Desse modo serão realizadas todas as comparações pertinentes, relacionando os resultados obtidos para posterior análise e interpretação dos mesmos através de representação gráfica que possa descrever as respostas obtida na pesquisa.

Serão apresentados os resultados das duas pesquisas de campo, consolidadas em 10 (dez) questões e um gráfico por questão, perfazendo 10 (dez) gráficos de análise. Em cada gráfico está representado o comparativo entre as duas organizações pesquisadas, apresentando seus resultados em percentuais.

A questão 01 da pesquisa tratou do seguinte tema: *Nos últimos 2 anos, com qual frequência que você assumiu algum risco/responsabilidade por conta de alguma inovação, algum problema inusitado ou novo conteúdo aprendido em suas atividades?*

Os resultados demonstraram que a maioria dos entrevistados, nas duas empresas pesquisadas, reconhece uma frequência mínima a que são desafiados a assumir responsabilidades e riscos na tomada de decisões, o que revela a presença clara de uma das categorias que estimulam a aprendizagem nas organizações: a disposição de assumir riscos.

Gráfico 01 – Fator 1 – Disposição de assumir riscos

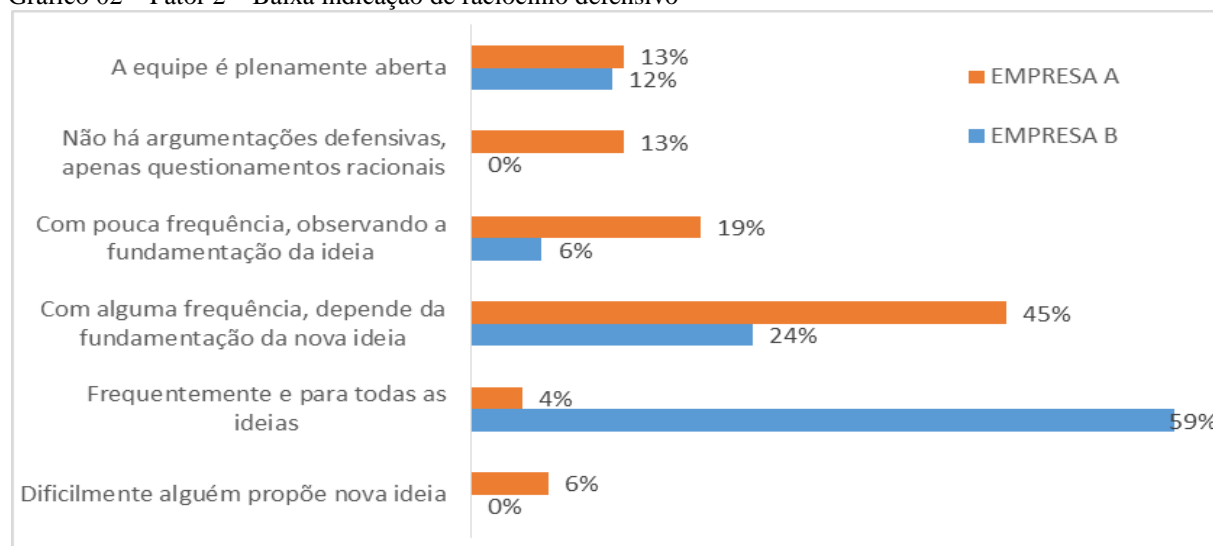


Fonte: Do pesquisador

Questão 02: *Com qual frequência aparecem argumentações defensivas (do tipo: isto não vai dar certo, já fizemos no passado e não funcionou, ou até mesmo pelo medo do novo) em relação às novas ideias ou novos conteúdos aprendidos em sua equipe de trabalho?*

A **Empresa A** apresentou menor indicação de raciocínio defensivo em relação à **Empresa B**, o que pode evidenciar maior estímulo à aprendizagem, no ambiente de trabalho da primeira organização em relação à segunda. Porém, é possível perceber que em ambos os casos, não existe unanimidade na abertura às Novas idéias

Gráfico 02 – Fator 2 – Baixa indicação de raciocínio defensivo



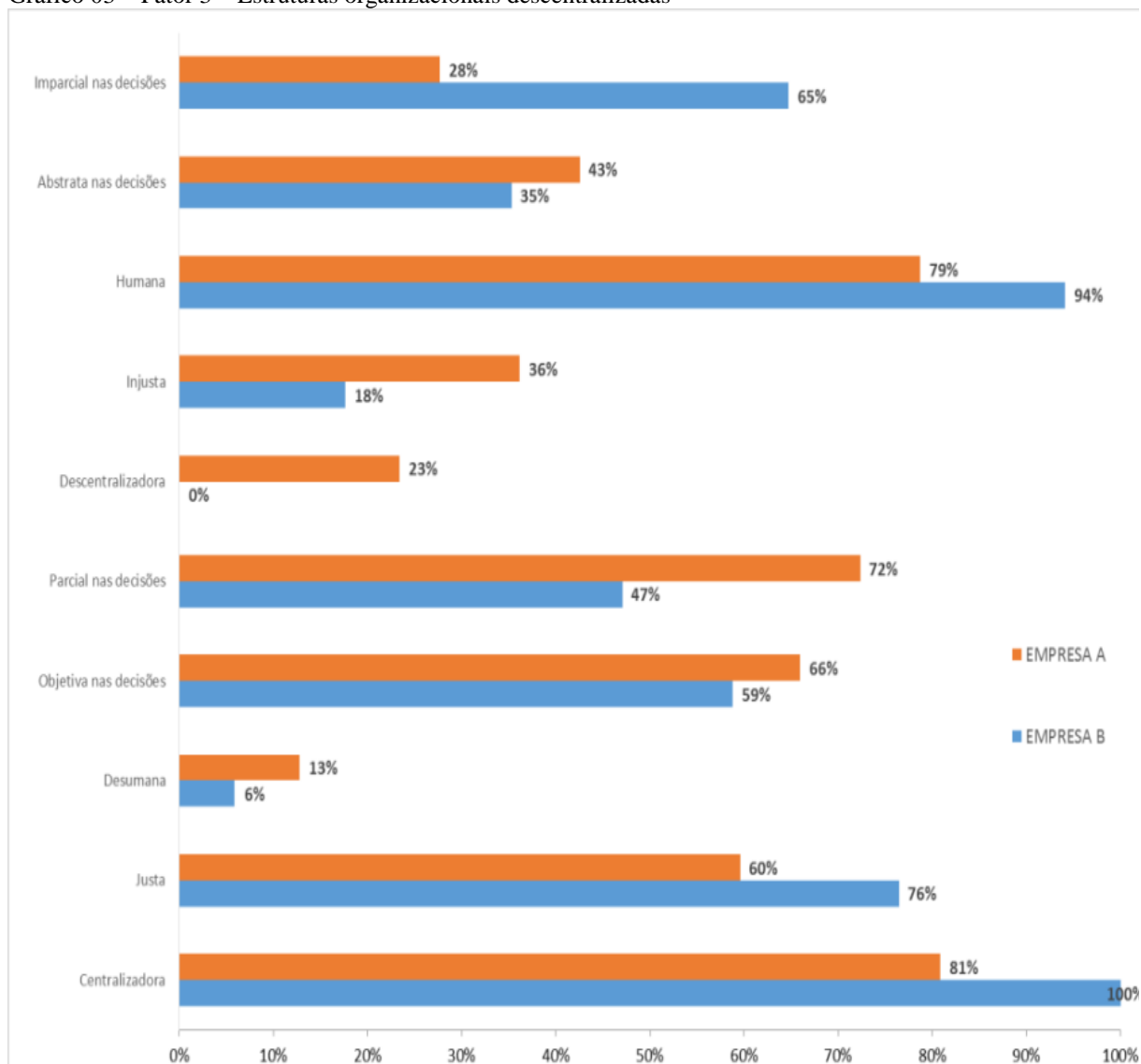
Fonte: Do pesquisador

Sobre a questão 03: *Assinale 5 (cinco) adjetivos abaixo que mais refletem as características de sua empresa:*

Prevaleceram para a **Empresa A** as três principais características como centralizadora (81%), humana (79%) e parcial nas decisões (72%). Já para a **Empresa B**, as três principais características foram centralizadora (100%), humana (94%) e justa (76%).



Gráfico 03 – Fator 3 – Estruturas organizacionais descentralizadas



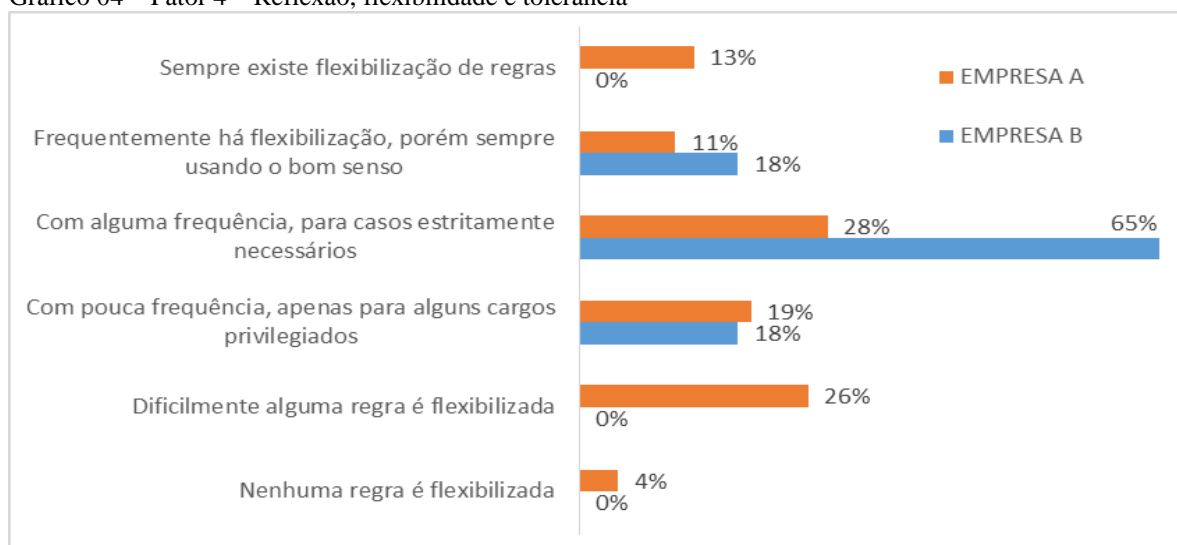
Fonte: Do pesquisador

Mostra-se então uma característica presente nestas organizações, que apesar de justas e humanas, as lideranças apresentam-se como centralizadoras, o que segundo Leite e Arquino (2008) podem ser indicativos de inibidor da aprendizagem e da inovação nestas organizações. No caso da **Empresa A**, ser reconhecida como parcial nas decisões também colabora com o cenário de inibição à aprendizagem.

*Questão 04: Com qual frequência é tolerada alguma flexibilização nas normas da empresa (qualquer delas), para proporcionar o atendimento de questões individuais e pessoais das pessoas da equipe?*

Nesta questão foi percebida uma dispersão semelhante das respostas tanto na **Empresa A** quanto na **Empresa B**, e em ambos os casos, com leve maioria dos respondentes, reconhecendo que a empresa flexibiliza regras quando necessário. Tal percepção pode em algum momento, influenciar no reconhecimento destas organizações como “humanas”, como foi identificado na questão 03, também para as duas empresas.

Gráfico 04 – Fator 4 – Reflexão, flexibilidade e tolerância

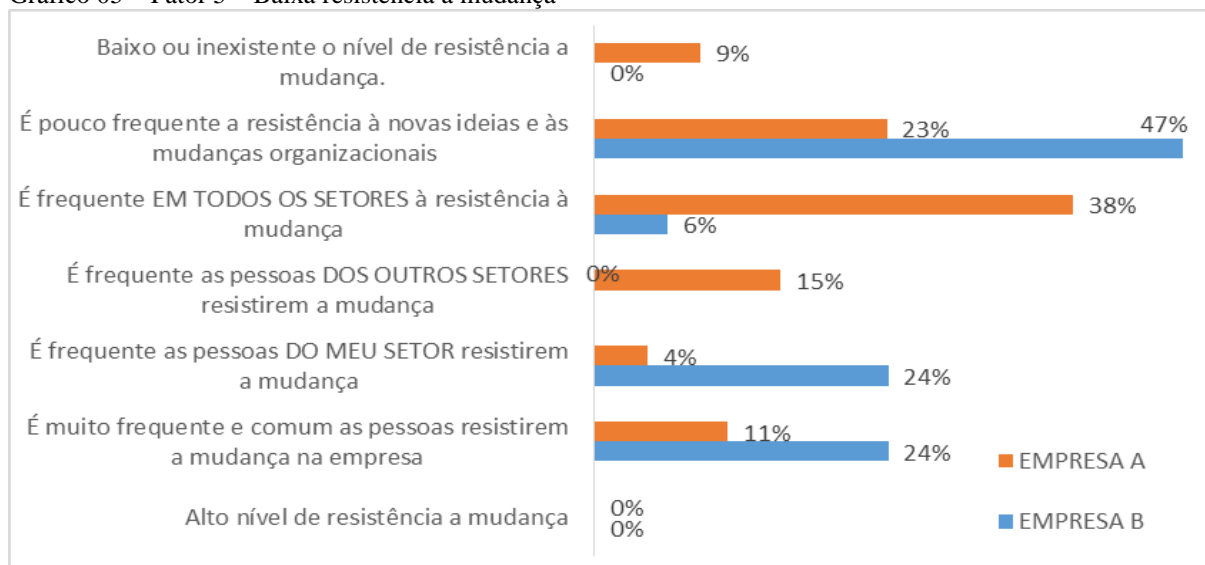


Fonte: Do pesquisador

A questão 05 tratou do seguinte tema: *Quanto à cultura para a mudança, como você classifica a resistência das pessoas aos processos e movimentos de inovação e aprendizagem na sua empresa?*

Pode-se observar pelo resultado do gráfico 5 que a dispersão dos números não mostram uma tendência padrão de comportamento nas **Empresas A e B**. O único indicador semelhante, é a inexistência de níveis altos de resistência a mudança. Na **Empresa A** é característico a frequente resistência em todos os setores, enquanto os profissionais da **Empresa B** concentraram suas respostas nas opções onde as pessoas resistem frequentemente a novas ideias, seja na empresa ou em seu setor. O apego às regras e normas pode ser um limitador da aprendizagem, conforme declara Senge (2006). É possível perceber esta resistência quando se analisa a resposta do executivo da **Empresa A**, ao reconhecer que a equipe de liderança é muito presa a rotina e não consegue se desprender dela para criar ambientes de aprendizagem e inovação.

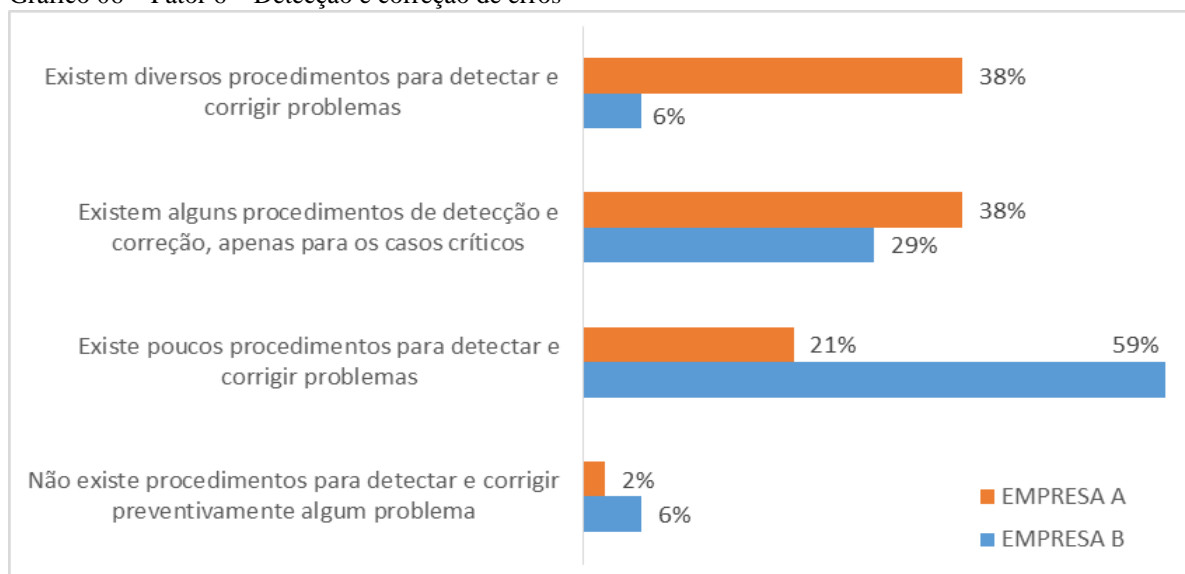
Gráfico 05 – Fator 5 – Baixa resistência a mudança



Fonte: Do pesquisador

Questão 06: *Das opções abaixo, escolha QUAL representam as práticas utilizadas pela empresa para detectar e corrigir um problema?*

Gráfico 06 – Fator 6 – Detecção e correção de erros



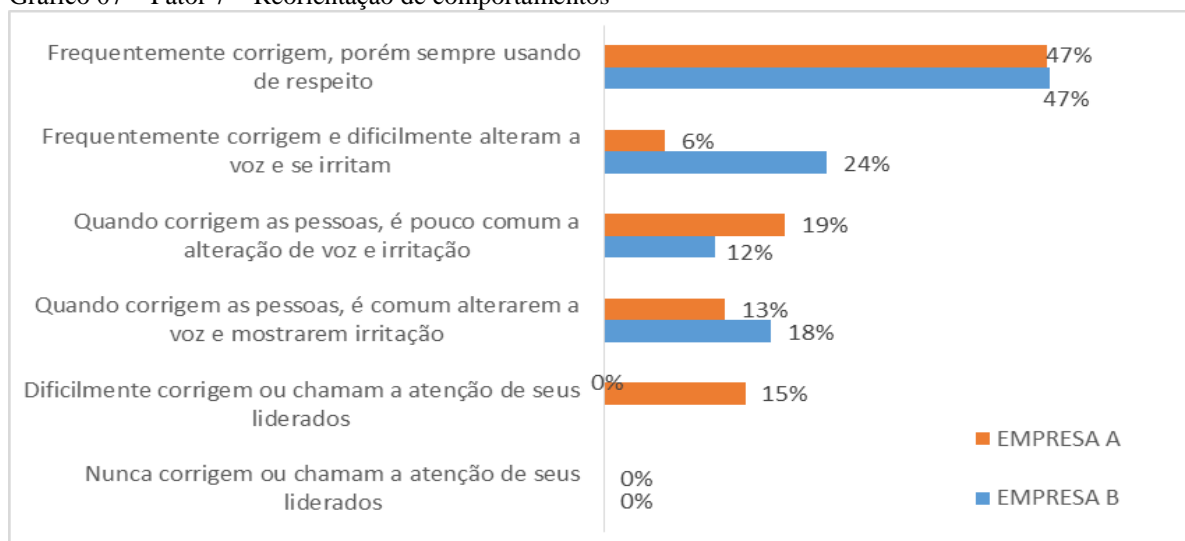
Fonte: Do pesquisador

Nesta questão ficou evidente a diferença nas respostas dos pesquisados das duas empresas. Enquanto na **Empresa A** a maioria dos entrevistados reconhecem que existe procedimentos para detecção e correção de falhas, a maioria dos entrevistados da **Empresa B** responderam que existem poucos ou que não existem tais procedimentos.

Questão 07: *No que diz respeito à correção de comportamento, como os líderes da empresa costumam agir?*

Fica evidente nesta questão a característica respeitosa das duas empresas no tocante à reorientação de comportamento e *feedback*. Tal resultado pode ser relacionado à característica “humana” a que as duas empresa (**A e B**) foram reconhecidas na questão 3.

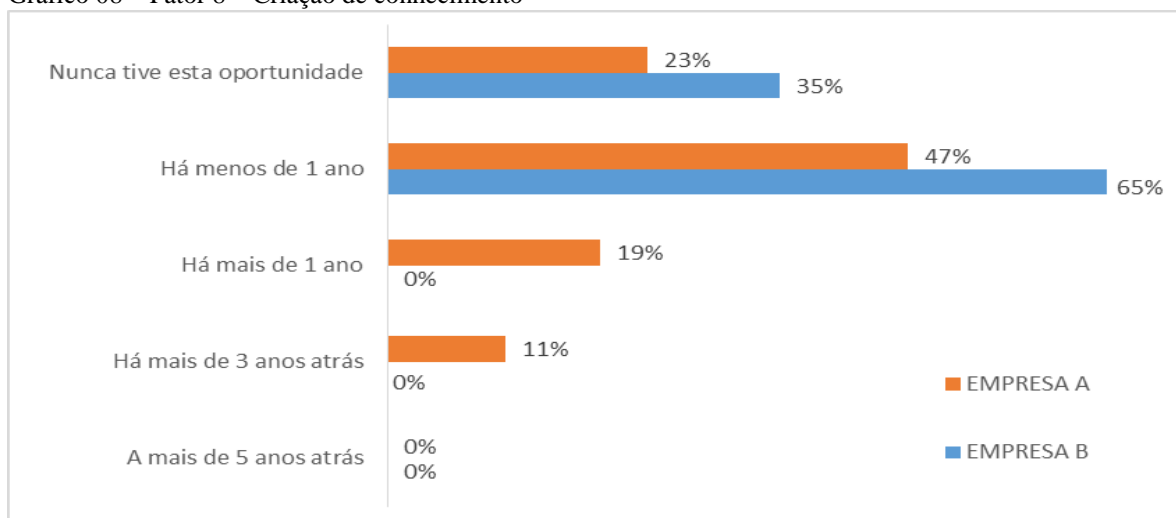
Gráfico 07 – Fator 7 – Reorientação de comportamentos



Fonte: Do pesquisador

O tema tratado na questão 08 foi: *Faz quanto tempo que você conseguiu implantar ou aplicar uma nova ideia ou conceito em seu ambiente de trabalho?*

Gráfico 08 – Fator 8 – Criação de conhecimento

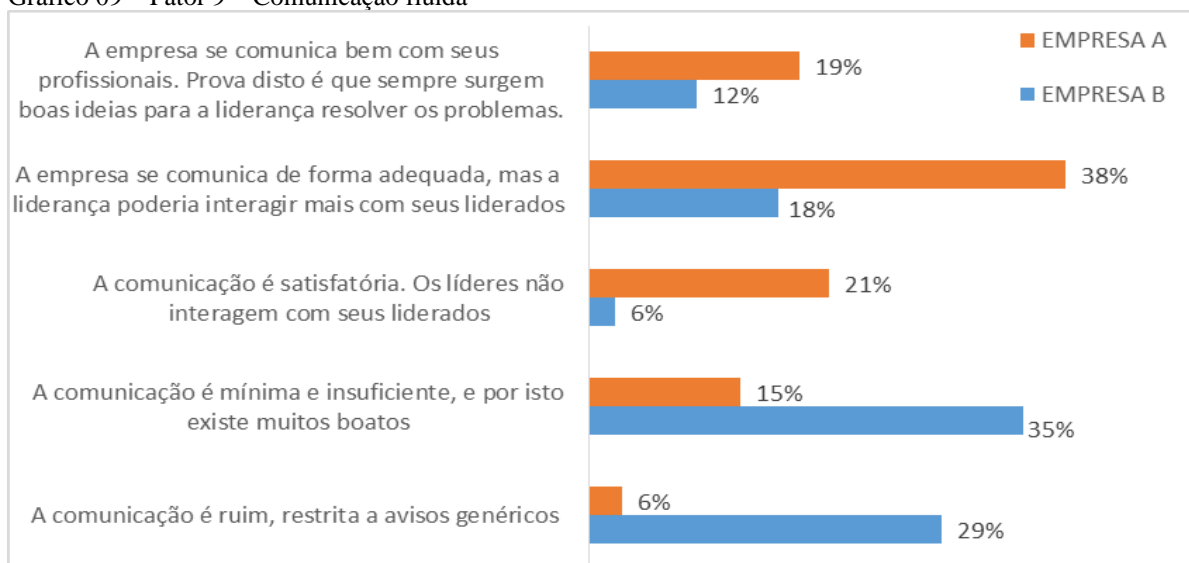


Fonte: Do pesquisador

Os resultados desta questão demonstraram um fator interessante: A maioria dos entrevistados, nas duas empresas pesquisadas, reconhece uma frequência mínima onde sua empresa oportunizou a aplicação de novos conhecimentos. Porém, uma significativa maioria, nas duas organizações, declarou na pesquisa que nunca tiveram a oportunidade de implantar uma nova ideia em seu ambiente de trabalho. A maioria que respondeu positivamente à questão, pode revelar a presença de mais um fator propulsor da aprendizagem, conforme as categorias definidas por Leite e Aquino (2008), mas é importante as empresas observarem esta parcela de profissionais que não reconhecem este fator presente em seu ambiente de trabalho.

Questão 09: *Das opções abaixo, escolha QUAL representam a forma como a empresa se comunica com você:*

Gráfico 09 – Fator 9 – Comunicação fluida

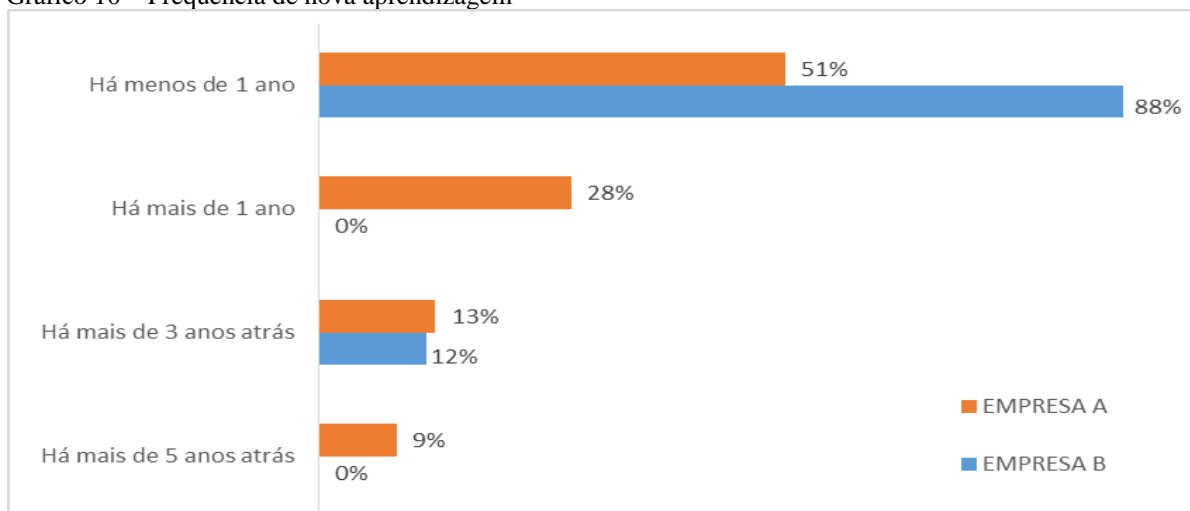


Fonte: Do pesquisador

Nesta questão, é perceptível que o nível de comunicação da **Empresa A** é melhor que o da **Empresa B**. Enquanto a maioria dos entrevistados na **Empresa A** reconheceram que sua empresa se comunica bem, ou de forma adequada, a maioria dos respondentes da **Empresa B** declararam que a comunicação é ruim ou mínima e com muitos boatos. Ao confrontar com as respostas dos executivos, fica claro que a **Empresa B**, por sua cultura, porte e condição de mercado, está mais suscetível a influencia negativa deste fator. Porém a **Empresa A** precisa atentar que nos somatório das respostas, 59% dos respondentes (a maioria) indicam problema de atuação da liderança, a pesar da outra maioria das respostas (57%) reconhecerem que a empresa se comunica de forma adequada ou bem com seus profissionais.

Questão 10: *Quanto à cultura para aprendizagem e inovação, há quanto tempo você reconhece que a empresa oportunizou a aprendizagem de algum novo conceito, conteúdo ou até mesmo aprender nova tecnologia em seu ambiente de trabalho?*

Gráfico 10 – Frequência de nova aprendizagem



Fonte: Do pesquisador

Os resultados demonstraram que a maioria dos entrevistados, nas duas empresas pesquisadas, reconhece uma frequência mínima onde a empresa oportunizou aprendizagem, o que pode revelar a presença de fatores propulsores de aprendizagem, conforme as categorias definidas por Leite e Aquino (2008).

#### 4.1 Questões aplicadas aos executivos

Foram realizadas duas perguntas ao principal executivo de cada uma das empresas que participaram do estudo de caso. Foram elas as seguintes questões:

1 - *Como um dos principais gestores desta organização, você acredita que seus líderes proporcionam um ambiente de aprendizagem e inovação nos diversos setores de sua empresa? Por quê?*

2 - *Se possível citar até três motivos em uma breve justificativa.*

Foram as seguintes respostas, do executivo da **Empresa A**:

“Acho que podemos evoluir muito, ainda ficamos preso a rotina, e despendemos muito pouco tempo para pesquisa, planejamento e também de formas de fazer diferente as tarefas, estamos também sendo refém da nossa zona de conforto. É muito mais cômodo, mudar gera incerteza, estamos sempre sendo pressionados em aumentar a produção e não a produtividade, como também na redução dos custos no

imediate, teríamos que apostar mais e incentivar no aumento da escolaridade. Os motivos: Baixa ou mínimo de crescimento da produtividade anual; Vários focos de desperdício não são atacados; Somos muito atreladas as rotinas, medo da mudança.”

Estas foram as respostas do executivo da **Empresa B**:

“Devido a pressão e rotina diária para cumprir metas, falta tempo para pesquisar, aprender ou pensar em algo novo. Mas quando algumas novas regras são impostas e implantadas agregam a sua rotina. Somos pressionados a cumprir metas e o mercado muda muito rápido. Temos que mudar o alvo ou agir antes que seja tarde. Mas inovamos quando recebemos ordens da Companhia e nos adaptamos as novas regras. A falta de tempo, estar na zona de conforto e iniciativa são um dos principais motivos.”

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após a aplicação da pesquisa de campo nas duas empresas que sustentam o estudo deste artigo, através da análise multicase, é perceptível que os profissionais querem e têm vocação para aprender e inovar, fato que se comprova pelo reconhecimento de ações inovadoras em períodos constantes, presentes nas respostas das questões 08 e 10, a característica proativa em correr riscos e assumir responsabilidades, também em período reconhecido com frequente (questão 01). Outros aspectos importantes onde a liderança pode contribuir para um ambiente de aprendizagem e inovação, são a baixa indicação de raciocínio defensivo, presente nas duas empresas (questão 02), e a reflexão, flexibilidade e tolerância, que reconhecida pelos profissionais, pode em algum momento, ter relação com o não reconhecimento destas organizações como “humanas”, como foi identificado na questão 03, também para as duas empresas.

Porém como bem identificado na questão 03, a centralização é a característica mais forte reconhecida nas lideranças das duas organizações. Esta característica pode justificar o que na percepção dos empresários, é identificado como 'medo de errar'. As organizações precisam avaliar criteriosamente se os seus líderes têm ‘medo de errar’ ou se existe receio da organização em descentralizar o poder para que seus profissionais possam decidir mais, correrem mais riscos e conseqüentemente produzirem grandes e inovadoras soluções, pois com afirma Adair (2010) “o pensamento criativo sério exige uma grande quantidade de liberdade”.

As empresas pesquisadas são reconhecidas ainda como humanas e justas (questão 3), o que existe relação com a questão 07, onde reconhecem que são tratadas com respeito, porém quanto ao processo de comunicação (questão 9) a liderança é vista como distante de seus liderados, no caso da **Empresa A** ou com uma comunicação ruim, caso da **Empresa B**. No caso da empresa B ainda destaca-se que muitas das ações e novidades são impostas pela “companhia” a que a empresa representa, o que pode potencializar a percepção de uma comunicação ruim, e uma gestão centralizadora e ditatorial.

Por conta disto os executivos percebem claramente que precisam avançar mais em aprendizagem e inovação. Suas empresas não estão em um quadro totalmente adverso, mas em um típico cenário de transição, onde muito já se fez (ou faz), mas a questão a ser posta seria: Será que não faltaria as organizações descentralizarem seus processos, dando mais liberdade à seus profissionais para aprenderem, criarem e decidirem sobre processos novos? Aqui abre-se espaço para o aprofundamento desta pesquisa, seja nas organizações pesquisadas, ou até mesmo em outras organizações, investigando o nível de burocracia e centralização dos processos, e sua relação com o processo de inovação.

## REFERÊNCIAS

- ADAIR, John. **Liderança para inovação: Como estimular e organizar a criatividade para sua equipe de trabalho produzir ideias inovadoras**; tradução de Henrique Amat Rêgo Monteiro. São Paulo: Clio Editora, 2010.
- ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 1999. 153 p.
- BARBETA, Pedro Alberto. **Estatística aplicada às ciências sociais**. 5. ed. Florianópolis: Ufsc, 2002. 340 p.
- BARQUETTE, S.; CHAUBAH, A. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Saraiva, 2007.
- BARROS, Aidil Jesus da Silveira; LEHFELD, Neide Aparecida de Sousa. **Fundamentos de metodologia científica: um guia para a iniciação científica**. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 2000. 122 p.
- BASTOS, C.M. De Campos Lopes Igreja. **Inteligência emocional, liderança, e desempenho- Qual a sua relação? Um caso na administração pública local**. Tese(mestrado)- Instituto superior de psicologia aplicada, 2008. Disponível em <<http://repositorio.ispa.pt/handle/10400.12/352>> Acessado em: 16 outubro de 2013.
- BERGAMINI, C. W. **Liderança – Administração do Sentido**: São Paulo: Editora Atlas, 1994.
- BERSON, Y.; NEMANICH, L. A.; WALDMAN, D. A.; GALVIN, B. M.; KELLER, R. T. **Leadership and organizational learning: a multiple levels perspective**. The Leadership Quarterly, v. 17, p. 577–594, 2006.
- BITENCOURT, C.; AZEVEDO, D. **O futuro da aprendizagem organizacional: possibilidades e desafios**. Revista de Administração de Empresas, v. 46, Edição Especial, 2006, p.110-112.
- CASALI, A.; IZQUIERDO, I. *et al.* **Educação e empregabilidade: novos caminhos da aprendizagem**. São Paulo: EDUC, 1977.
- CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. São Paulo: Printice-Hall, 2002.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a Teoria Geral da Administração**: 7. ed. São Paulo: Elsevier Editora Ltda, 2003
- COELHO, F. A. Jr.; BORGES-ANDRADE, J. E. **Uso do conceito de aprendizagem em estudos relacionados ao trabalho e organizações**. Paideia, 18(40), 221-234, 2008. Disponível em: <http://www.scielo.br/paideia> Acesso em: 30 ago. 2009.
- DELFINO, Islania A. de L., SILVA, Anielson B. **O processo de liderança como facilitador da aprendizagem organizacional no SEBRAE**. RGO – Revista Gestão Organizacional, Vol 6, Nº 2 Mai/Ago 2013
- DENZIN, Norman K. LINCOLN, Yvonna S. **O Planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. São Paulo: Arned Bookman, 2006.
- FIEDLER, F. E., **A theory of a Leadership effectiveness**, N. Y., Mc-Graw-Hill Book Company, 1967.

FREIRE, Patrícia de Sá. **Aumente a Qualidade e a quantidade de suas publicações científicas. Manual para elaboração de projetos e artigos científicos.** Curitiba/PR: CRV, 2014.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GRAY, David E. **Pesquisa no mundo real.** 2. ed. Porto Alegre: Penso, 2012.

LAROUSSE CULTURAL, **Grande Dicionário Larousse Cultura da Língua Portuguesa.** São Paulo: Nova Cultural, 1999.

LEITE, Nildes R. P., AQUINO, Luz M. A. P., **Aprendizagem organizacional, liderança e responsabilidade: Fatores propulsores e inibidores.** Pretexto, v. 9, n. 2, p. 117-142, Belo Horizonte, 2008.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MATTAR, FauzeNajib. **Pesquisa de marketing.**3. ed. São Paulo: Atlas, 2001. 275 p.

MUNHOZ, Maria Luiza P. **Bases teóricas da visão sistêmica. Coleção Temas de Psicopedagogia.** São Paulo: Memnon, livro 4, 2002.

OLIVEIRA, Jayr F. **Profissão líder: Desafios e Perspectivas.** São Paulo: Saraiva, 2006.

RESNIK, Paul. **A bíblia da pequena empresa: como iniciar com segurança sua pequena empresa e ser muito bem sucedido;** tradução Maria Claudia Oliveira Santos; revisão técnica Heitor José Pereira — São Paulo: McGraw-Hill, MAKRON Books, 1990.

ROGERS, C. R. **Liberdade para aprender.** Belo Horizonte: Interlivros, 1977.

SENGE, P. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende.** 21ª edição, Best Seller, São Paulo, 2006.

STEFANO, Silvio Roberto. **Liderança e suas estratégias para gestão de pessoas e o bem-estar organizacional:** um estudo comparativo entre duas instituições financeiras internacionais. Tese (doutorado) - Curso de economia, administração e contabilidade, Universidade de São Paulo, 2008. Disponível em:<[http://www.gqvt.com.br/Tese\\_Doutorado\\_Silvio%20Roberto%20Stefano\\_2008.pdf](http://www.gqvt.com.br/Tese_Doutorado_Silvio%20Roberto%20Stefano_2008.pdf)>.

Acessado em: 16 outubro 2013.