

LUIZ ANTÔNIO RASERA

***A CULTURA E A PRÉ-DISPOSIÇÃO PARA UM AMBIENTE
DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL:
UM ESTUDO DA CULTURA DA ISABELA S/A***

Rio de Janeiro, 2002.

LUIZ ANTÔNIO RASERA

***A CULTURA E A PRÉ-DISPOSIÇÃO PARA UM AMBIENTE DE
APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DA CULTURA
DA ISABELA S/A***

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
CENTRO DE FORMAÇÃO ACADÊMICA E PESQUISA

CURSO DE MESTRATO EXECUTIVO

ORIENTADOR: Prof. Dr. Luis César G. de Araújo

Rio de Janeiro, 2002.

AGRADECIMENTOS

- Ao meu orientador, Professor Dr. Luis César G. de Araújo, pelo apoio, indicações e esforço que deu ao trabalho.
- Aos professores e funcionários da Universidade de Caxias do Sul, pela colaboração que tiveram em meu trabalho, cada um com seu jeito especial de ajudar.
- À Fundação Getúlio Vargas, pelo quadro de ótimos profissionais que possui.
- À Isabela S/A pela sua boa disposição para participar da pesquisa.
- Um agradecimento especial para o amigo Professor Cirilo Mário Roman, á colega de trabalho na Isabela S/A Vera Santini, ao colega Sr André Rasador. Todos foram fundamentais no auxílio em momentos decisivos deste trabalho.
- Agradeço pela participação toda especial das pessoas que foram fundamentais em cada momento do trabalho, sabendo compreender o período de concentração que tive que ter com este mestrado. Falo de minhas filhas Kátia e Karine e de minha esposa Clessi.

RESUMO

O aumento da competitividade global motivado pelas alianças dos blocos econômicos, gera um crescente fluxo de informações que faz com que as empresas estejam sempre a procura de novidades. O clima de mudanças traz preocupações com o que deve ser assimilado pela organização, e o que não serve a determinada empresa. O ambiente organizacional das empresas é tomado pela incerteza.

A cultura organizacional se torna muito importante para a organização, pois ela julga o que a empresa pode utilizar na relação com seu ambiente, e o que sua estrutura organizacional não absorve. Juntamente com a cultura é preciso que se crie um ambiente de aprendizagem, se criando assim culturas que aprendem. O trabalho aqui proposto estuda a cultura organizacional de uma empresa fazendo relação com o aprendizado organizacional, ajudando a esclarecer o perfil de uma cultura que propicia o aprendizado organizacional.

Este trabalho analisa a cultura organizacional da Isabela S/A, fazendo relação com a aprendizagem organizacional. Desta forma procura-se descrever e identificar a cultura da empresa pesquisada, estudando suas dificuldades e vantagens, com relação a aprendizagem profunda.

É caracterizada a empresa, a situação problema e o tema de estudo. No referencial teórico, foi feita uma análise da cultura, da sua formação até os tipos de cultura, aplicando-se após um modelo de aprendizagem organizacional. É aplicado um modelo para o estudo da cultura, onde é caracterizado o self, tipologia da cultura, e outro modelo para o estudo da aprendizagem.

Os resultados do estudo proposto, respondem o problema de pesquisa, onde são analisados com a aplicação da pesquisa diagnóstico da empresa pesquisada. Este revela uma organização com uma cultura forte, porém flexível para assimilar mudanças. Há uma harmonia entre os valores que geram a cultura e que estão caracterizados, difundindo assim um ambiente que propicia aprendizagem organizacional, uma cultura que gera aprendizado.

Palavras-chaves:

a) cultura organizacional b)aprendizagem c)tipologia da cultura

ABSTRACT

The increase of the global competitiveness of the global alliances of the economic blocks, generates an increasing stream of information that makes with that the companies are always the seek of new developments.

The climate of changes generates concern with what it must be assimilated by organization, and things that don't serve the definitive company. The organizational environment of the companies is taken by uncertainty.

The organizational culture becomes itself very important for the organization, therefore it judges what the company can use in the relation with its environment, and what does not serve to its organizational structure. Together with the culture is necessary that itself a learning environment, leading thus culture. The work considered here studies the organizational culture of a company making relation with the organizational Learning, and helps to clarify the profile of a culture that propitiates the organizational learning.

This work analyzes the Isabela's S/A organizational culture, making relation with the organizational learning. Of this form, look it self to describe and to identify the culture of the searched company, studying its difficulties and advantages, making relation with the deep learning.

The company is characterized, the situation problem and the subject of study. In the theoretical referential was made an analysis of the culture, its formation until the types of culture, applying itself after a model of organizational learning. A model for the study of the culture is applied, where self is characterized, tipology of the culture, and applied a model for the study of the learning.

The results of the considered study, answer the research problem, where they are analysed with the application of the diagnostic research of the searched company. This discloses an organization with a strong culture, however flexible to assimilate changes. It has a harmony between the values that generate the culture and that they are characterized, spreading out thus an environment that propitiates organizational learning, a culture that generates learning.

Keyword:

a) organizational culture b)organizational learning c) typology of the culture

SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS.....	03
RESUMO	04
ABSTRACT	05
INTRODUÇÃO.....	09
1 - DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	12
1.1 - Situação Problema e Tema da Pesquisa	12
1.1.1 – Contextualização	12
1.1.1.1 – Histórico e Crescimento da Isabela	12
1.1.1.2 – A Mudança na Direção da Organização	27
1.2 - Objetivos	30
1.2.1 – Objetivo Geral	30
1.2.2 – Objetivo Específico	30
1.3 - Justificativa	30
2 – REVISÃO DE LITERATURA	32
2.1 – Mudança Organizacional.....	32
2.2 – A Cultura Organizacional.....	34
2.2.1 – O Desenvolvimento Através do Mito	38
2.2.2 – O Self Organizacional e a Dinâmica da Cultura	40
2.2.2.1 – O Self Organizacional	45
2.2.3 – A Gestão da Cultura nas Organizações	49
2.2.3.1 – A Gestão Através do Modelo Handy.....	51
2.3 – A Cultura e a Aprendizagem Organizacional	54
2.3.1 – As Organizações que Aprendem.....	57
2.3.2 – A Cultura, a Saúde e Aprendizado Organizacional.....	59
2.3.3 – O Modelo da Quinta Disciplina.....	62
3 - METODOLOGIA	67
3.1 – Tipo de Pesquisa	67

3.2 – Plano de Coleta de Dados.....	68
3.3 – Análise de Dados	69
3.4 –População Universo	70
3.5 –Amostra.....	70
3.6 –Limitações Metodológicas.....	70
4 – A CULTURA E A APRENDIZAGEM ORGNAIZACIONAL DA ISABELA	71
4.1 – O Self Organizacional da Isabela S/A	71
4.2 – A Gestão da Cultura Através do Modelo Deuses da Administração	75
4.3 – Aprendizagem Organizacional.....	78
4.3.1 – Características da Organização que Aprende	78
4.3.2 – As Cinco disciplinas.....	85
4.3.2.1 – Modelos mentais	85
4.3.2.2 – Domínio pessoal.....	86
4.3.2.3 – Objetivo comum.....	86
4.3.2.4 – Aprendizado em grupo	87
4.3.2.5 – Raciocínio Sistêmico	88
4.3.3 – Aplicando a Quinta Disciplina	89
CONSIDERAÇÕES FINAIS	92
BIBLIOGRAFIA	95
ANEXOS	98

LISTA DE FIGURAS

Figura nº1 – Imagens da Organização	41
Figura nº2 – A Cultura em uma Organização	54
Figura nº3 – Níveis da Cultura e Interação	56
Figura nº4 – Aprendizagem em Circuito Simples e Duplo	58
Figura nº5 – O Duplo Circuito de Relacionamento entre Aprendizagem e Cultura	60

LISTA DE QUADROS

Quadro nº1 – Algumas Mudanças na Empresa.....	28
Quadro nº2 – Características da Organização que Aprende.....	83
Quadro nº3 – Os Modelos Mentais	85
Quadro nº4 – Domínio Pessoal	86
Quadro nº5 – Objetivo Comum.....	87
Quadro nº6 – Aprendizado em Grupo	88
Quadro nº7 – Raciocínio Sistêmico	88

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico nº1 – Self da Isabela S/A	72
Gráfico nº2 – Deuses da Administração Isabela S/A	76
Gráfico nº3 – Fazendo Algo Significativo	78
Gráfico nº4 – Integração de Quatro Características Essenciais	79
Gráfico nº5 – Visão Compartilhada.....	80
Gráfico nº6 – Conhecimento nas Ações e seus Reflexos	81
Gráfico nº7 – Liberdade de Relacionamento	81
Gráfico nº8 – Liberdade para Criatividade.....	82
Gráfico nº9 – Integração das Características de Aprendizado da Isabela S/A.....	84

INTRODUÇÃO

O processo de globalização vem aumentando o fluxo de informações, relacionadas à dinamicidade das atividades das empresas. Há um aumento na competição gerado pelos mercados internacionais.

O aumento da concorrência exige que as empresas sejam competitivas e, para tanto, é necessário que estas conheçam profundamente o ambiente do qual fazem parte. Através do monitoramento do ambiente externo, pode-se identificar ameaças e oportunidades possibilitando o reconhecimento de sinais e tendências de mercado, de significativa importância para o desenvolvimento da organização.

As organizações brasileiras também vem sentindo a mudança no ambiente, na prática dos negócios internacionais, e mercado interno, que cada vez fica mais exigente. Há um aumento geral da eficiência das empresas, com origem em um ambiente de extrema pressão competitiva, que faz com que as organizações passem a exigir mais de seu mercado interno, através de seus fornecedores locais (Fleury e Fleury, 1997).

A mudança tecnológica exige e provoca mudanças internas na organização, pois com isto a vida das pessoas muda significativamente, acarretando uma mudança social. Ocorre a efetivação de um bem-estar da população, que faz também aumentar a eficiência das organizações (Motta, 1997).

Para que a empresa saiba analisar seu ambiente externo, necessita no entanto, de uma estrutura interna bem constituída. Assim surge a importância da Cultura organizacional, como a principal base desta estrutura.

A cultura organizacional de uma organização precisa interagir com este ambiente de extremas mudanças, onde é preciso ter uma identidade e flexibilidade presentes em suas características. A cultura precisa ser forte, para não ser engolida pelo ambiente de extremas mudanças, mas também encontrar soluções através de um modelo flexível capaz de assimilar estas mudanças. Um grupo que está junto durante um tempo significativo na organização, quando consegue alcançar sucesso em seus empreendimentos, suas idéias, conseguem estabelecer soluções, que parecem resolver problemas e ao mesmo tempo vão tornando-se parte da cultura da organização (Shein, 1982).

As idéias ou soluções fundem-se em uma cultura, originando-se do indivíduo, grupo de pessoas, da alta gerência ou da gerência intermediária, vão formando uma cultura forte, com características de um núcleo da cultura que jamais mudará, uma ideologia central, que em parte é rígida, mas com outra parte flexível (Collins & Porras, 1995).

Desta forma, com um mercado cada vez mais exigente, mais competitivo e instável, é preciso que uma organização possua uma cultura forte e flexível, capaz de lidar com o ambiente de mudanças, e ao mesmo tempo criando organizações capazes de aprender.

As organizações terão que descobrir cada vez mais como despertar as pessoas, para a aprendizagem, não uma aprendizagem superficial, mas o ciclo da aprendizagem profunda (Senge, 1990). É preciso que a aprendizagem seja capaz de chegar em todos os níveis da organização, para que ela consiga ser traduzida em ação. Sensibilizar é tornar o indivíduo integrante de um processo de mudança, é permitir o sim e o não, a crença e a descrença (Araújo, Luis César, 1994) O aprendizado deve estar relacionado não somente ao individual, mas sobretudo ao coletivo, onde o conjunto de pessoas torna-se mais forte do que os indivíduos.

O tema central do presente trabalho abrange um estudo da cultura e aprendizagem organizacional da Isabela S/A, em comparação a um referencial teórico que privilegia a cultura organizacional, como importante fator para a expansão do aprendizado organizacional.

O trabalho é dividido em cinco seções: definição do problema, referencial teórico, metodologia, resultado do estudo e conclusão.

A definição do problema traz a situação problema, os objetivos e a justificativa do presente estudo.

O referencial teórico apresenta, a partir da análise de alguns autores, a aplicação de um modelo que estuda a cultura, derivando-se após para a aprendizagem organizacional. Através de uma análise da cultura, onde se estuda a constituição, gestão da cultura através de suas tipologias. É feita uma análise por metáforas onde a organização começa a ser vista como um conjunto de oito imagens. Estas imagens servem para denotar as diferentes formas pelas quais se enxerga a empresa. A partir das imagens é gerado um modelo, que irá identificar o self organizacional. Após analisa-se a tipologia da cultura da instituição pesquisada, e também fazendo um estudo sobre a aprendizagem organizacional e relacionando-a com a cultura.

A metodologia utilizada para a realização desta pesquisa, está disposta em um capítulo. Assim, buscamos apresentar as características gerais deste estudo, tipo de pesquisa, plano de coleta de dados, análise de dados, população, amostra e limitações metodológicas.

O estudo da empresa está estruturado a partir da análise das pessoas envolvidas com o gerenciamento da organização. Através de entrevistas junto aos responsáveis pela gestão, buscaremos identificar o self, e tipologia da cultura. Após faremos uma relação entre

a cultura e o aprendizado organizacional, através de um estudo mais aprofundado sobre a aprendizagem.

Por fim, a conclusão, apresentará algumas contribuições do estudo e o levantamento de questões que podem servir de parâmetro para futuros estudos nesta área.

1 - DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

1.1 - A Situação Problema e o Tema da Pesquisa

A incerteza gerada pelo ambiente de extrema competitividade, gera transformações muito profundas nas empresas. A mudança é a palavra que está inserida no vocabulário da maioria das empresas. Para que haja uma identificação dos fatores que são benéficos, e os que prejudicam a empresa, é preciso haver um julgador. A cultura é a essência para este julgamento (Kotter, 1994).

Uma empresa indecisa, fica vulnerável, sendo de extrema importância então uma cultura forte. Ao mesmo tempo, que a empresa possui uma cultura forte, esta não pode ser rígida, deve ser flexível, para que assim assuma as mudanças necessárias de que seu mercado necessita.

Existe uma necessidade de aprendizagem, colocada pela dinamicidade do ambiente atual das empresas, que é favorecida por uma gestão adequada da cultura. Surge então o que se caracteriza como o problema de pesquisa: Que cultura contribui para aprendizagem organizacional?

1.1.1 – Contextualização

1.1.1.1 - Histórico e Crescimento da Isabela:

Em 1954 quatro agricultores decidiram fundar uma indústria, inicialmente de massas alimentícias, em Bento Gonçalves. Sendo pioneira na região, o seu processo de produção inicial era totalmente artesanal e a mão-de-obra constituída pelos sócios e seus familiares.

O modelo baseava-se no procedimento caseiro de fabricação de massas, pela tendência dos imigrantes e sua facilidade neste trabalho por causa das suas raízes culturais.

Inicialmente, eles apenas copiaram as fórmulas caseiras, não tendo conhecimento sobre como alterar suas formulações.

Através de experimentos foram adequando e aprimorando o processo, no método de tentativa e erro. Para grandes quantidades muitas vezes a metodologia não era eficiente e causava desperdícios e prejuízos de monta, chegando ao ponto de pensarem em desistir deste ramo de negócio.

O processo era constituído de várias etapas, todas artesanais, sendo que a seleção dos ingredientes, como a mistura, homogeneização e secagem eram manuais e exigia grande esforço físico dos colaboradores para fazer apenas um tipo de produto (massa). Esse processo não permitia a repetibilidade das misturas e comprometia a qualidade do produto.

No início de 1955 foram adquiridos os primeiros equipamentos (prensas com um conjunto de trafilas – sendo as trafilas as peças que moldavam as massas) e a construção de um prédio de 160 m². Os funcionários limitavam-se a operar os mesmos mas não sabiam alterar suas especificações. A explicação do funcionamento da operação dos equipamentos limitava-se a uma explanação por parte do fabricante no momento da entrega.

Mesmo com a aquisição de máquinas, muitas operações ainda eram manuais, por exemplo, a mistura e a homogenização.

Ocorreu, até 1961, um aprimoramento e diversificação de produção, quando iniciou a produção de biscoitos, de forma artesanal e de um método constituído de fornos à lenha, através da introdução de bandejas, onde o fundo das mesmas eram as formas modeladoras do biscoito.

Na linha de biscoitos a empresa também iniciou através do método de tentativa e erro, constituído pela experiência dos sócios e baseado em receitas caseiras. A empresa, no passo seguinte, começou a comprar receitas e também a tentar desenvolver outras receitas para biscoitos.

Com a crescente penetração e aceitação dos produtos no mercado a empresa passou a adotar uma visão arrojada buscando alternativas de crescimento e aproveitamento do mercado latente da Grande Porto Alegre, constituindo-se em uma oportunidade de expansão.

Mesmo nessa etapa, o processo ainda era por tentativa e erro e necessitava de contínuos ajustes, sendo que, quando um operador conseguia atingir um ajuste fino da operação, ele o anotava em um caderno e os demais limitavam-se a copiar ou seguir estas instruções naquela atividade em questão. Esta instrução era o modelo padrão até a descoberta de uma nova.

Através dos processos de aprendizagem, os funcionários começaram a ter habilidade e capacitação para a monitoração dos processos. Eles começaram a dominar os

processos e podiam decidir sobre alterações de regulagens dos equipamentos e mesmo processar as manutenções quando necessárias.

Além disso, as próprias especificações ou receitas para a fabricação dos produtos era de responsabilidade e controle dos funcionários, podendo alterá-las quando necessário para controlar eventuais desvios de produção.

Nesta etapa inicia-se o desenvolvimento de produtos internamente apoiados por um sistema tecnológico mais avançado e um laboratório próprio.

Os funcionários passaram a opinar e decidir a necessidade de troca de equipamentos. O gerenciamento dos processos, passaram a ser totalmente a cargo dos técnicos e operadores das linhas de produção. Eles também passaram a ter uma preocupação em se inteirar e buscar novas tecnologias com o objetivo de otimizar os processos e aumentar a produtividade.

Foram criados diversos programas, tais como: CCQ, Housekeeping, MRP, entre outros, com o objetivo de padronizar as tarefas, o uso e disseminar as novas tecnologias. Todos esses programas eram gerenciados, com poder de decisão, pelos supervisores, técnicos e engenheiros da empresa.

Esta fase foi marcada pela padronização e divulgação do aprendizado sistematizado, onde os procedimentos eram elaborados criteriosamente observando todas as etapas e detalhes produtivos, que iam desde o simples manuseio de matéria-prima até a ajustagem do equipamento para obtenção do padrão de produto.

Também, ocorre a introdução de rotinas de rastreabilidade de produtos e matérias-primas consumidas no processo, bem como, os procedimentos de fabricação dos biscoitos, que permitiu identificar os desvios de processo, em função da matéria-prima ou do equipamento.

Os colaboradores tinham conhecimento específico e responsabilidade da operação, pois, dispunham de todos os passos sistematizados que deveriam seguir. Os operadores, ao ingressarem no quadro da empresa, recebiam um treinamento simulado e direcionado para a função que iriam desenvolver.

Os funcionários passaram a participar no desenvolvimento de novos produtos e processos, além de sugestões a nível corporativo, ampliando sua responsabilidade e poder de decisão pois, eram responsáveis pelo perfeito funcionamento dos processos.

Com esta nova perspectiva e contínuos investimentos em treinamento e aprimoramento dos colaboradores, a empresa começou a desenvolver novos produtos e a realizar lançamentos de produtos inéditos no mercado nacional, tais como: FOMINHAS,

ALFAJOR, CHOCO-MEL, AVEIA E MEL e MOUSSE, todos inovadores em seus mercados.

Os processos produtivos, nesta fase, limitavam-se às operações individuais e manuais. Seguiam uma rotina manufatureira hierárquica que, pelas características do empreendimento, inicialmente o controle e operacionalização da produção eram rudimentar e baseada na percepção do operador.

A seleção dos ingredientes e a mistura eram manuais com controle visual, causando desperdício de tempo e dinheiro, em virtude das necessidades de abastecimento contínuo destas matérias-primas, além de causarem fadiga e alto índice de erro. Os procedimentos de mistura, homogeneização e produção das massas nas prensas sofriam grandes variações, o que acarretava em um enorme desperdício. A secagem era realizada com aquecimento a carvão.

Os Setores não eram projetados ou estavam localizados de uma forma que não seguiam o fluxo produtivo, encontrando-se tarefas subseqüentes sendo realizadas em extremos do prédio, pois, com o crescimento da produção o ambiente ficou pequeno e o layout seguia o aproveitamento do espaço e não a seqüência lógica do processo.

Com a construção de um novo prédio, para abrigar os primeiros equipamentos, deu-se início ao estudo de uma melhor organização dos Setores. Também no ano de 1961 a Isabela S/A iniciou sua linha de produção de biscoitos.

De 1962 a 1975 a empresa viveu uma forte expansão em suas vendas, o que a forçou a melhorar seu fluxo produtivo, com uma reorganização na linha de biscoitos e massas. Nesta fase ocorreram auxílios para a empresa, por intermédio de fabricantes de equipamentos, de uma forma simplista e por sugestão de ocorrência em outras empresas, ou seja, similaridade com indústrias de outros segmentos. Isto se deu também pela necessidade de separar as duas atividades fabris (massas e biscoitos), pois os insumos eram diferentes e necessitavam de armazenagens diferentes e a natureza de fabricação também era diferente.

Muitas alterações foram baseadas na intuição ou no método de tentativa e erro incorrendo, com isto, em desperdícios, falhas na produção e retrabalhos no processo produtivo.

Com o crescente incentivo da empresa para o aprimoramento dos funcionários, com a realização de cursos internos e externos, ocorreu uma mudança de comportamento e mentalidade nos funcionários e empreendedores, que originou melhoramentos no controle da produção e processos, como por exemplo: anotações de processos que funcionavam eficientemente em cadernos na produção, onde os mesmos serviam de modelo padrão, até a

descoberta de outro modelo mais eficaz, ou seja, manualização e padronização das rotinas de produção.

A tecnologia introduzida no biscoito, pela variedade e possibilidade de criação de várias formas de apresentação, exigia uma necessidade de novos equipamentos, reformas e adaptações dos equipamentos existentes. Neste processo houve uma exigência de avanços e inovações no produto (biscoito) maior do que na linha de massas que, basicamente, não sofreu grandes alterações na maneira de preparo da mesma.

Em função da necessidade de aprimoramento tecnológico no parque fabril de biscoitos, a empresa se viu forçada a organizar-se e a estruturar-se em departamentos no processo de produção buscando melhorias de layout.

O fato marcante nesta fase, é a construção de uma nova fábrica dentro dos conceitos modernos para a época de racionalização e transformação de matéria-prima em produto acabado e com novos equipamentos, alguns adquiridos sob encomenda, para atender às especificações da Isabela S/A.

O conceito adotado para construção deste prédio baseou-se no princípio de selecionar os equipamentos e a disposição física no layout dos mesmos seguindo o processo de produção idealizado, ou seja, a construção civil foi projetada segundo o novo processo de produção, sendo que a organização da produção passou a ser feita através de linhas de produção.

O processo de produção foi racionalizado para se evitar transporte e manuseio desnecessários, aproveitando até a força da gravidade para alimentar as linhas de produção. Um marco de inovação foi a aquisição de um forno especial, construído especificamente para atender às necessidades determinadas pela Isabela S/A, para gerar flexibilidade e otimização na cadeia produtiva (vários tipos de biscoito).

Nesta oportunidade ocorreu a implantação de embaladoras semi-automáticas seguindo a linha de produção (final do forno) em substituição do processo manual de embalagem e, com isso, diminuindo o gargalo da produção e reduzindo o manuseio de produtos acabados e os retrabalhos, diminuindo o nível de perda de biscoitos de 5% para menos de 1%.

Vários equipamentos disponíveis até o momento foram transformados do processo estamparia para um processo rotativo, onde ao invés dos biscoitos serem estampados por formas, passaram a serem recortados por um cilindro metálico. Ganhou-se agilidade pela possibilidade de utilização destes cilindros em diversos equipamentos (fornos). Com isso ocorreu um ganho de produtividade de 120% nos equipamentos modificados; padronização

mais eficaz do produto e melhoramento da qualidade do ambiente de trabalho, com a redução drástica do nível de ruído.

Outro fator importante, nesta fase, foi marcado pela centralização do processo de mistura em numa única área, pois eram realizadas em frente a cada forno. Com a central de misturas, o controle de qualidade do processo foi melhorado, houve a racionalização da mão-de-obra, o índice de processos químicos e higiênicos foi aperfeiçoado, facilitando o acompanhamento passo a passo do sistema de fermentação dos produtos. Com esta iniciativa foram reduzidas as áreas de estocagem de matéria prima e diminuiu o nível de contaminação na planta por farinha e açúcar.

Foi criada, também, uma central de estocagem de matéria-prima em geral e uma separação por linha de massas e biscoitos, o que acarretou em uma redução nos níveis de inventário das mesmas.

A informatização dos processos, tais como, controle estatístico da produção, estoques, tarefas administrativas, foi o marco deste nível.

O planejamento da produção era feito baseado em estimativas de consumo de produtos, ocorridas em períodos passados. A grande inovação foi a mudança da metodologia de programação da fábrica, através da informática, pois produzia-se na semana o que tinha sido vendido na semana anterior, mantendo-se estáveis os níveis de estoque de produto acabado.

O armazenamento dos produtos acabados era realizado em locais específicos, por tipos de produtos, que observavam a melhor maneira de separar os mesmos para a racionalização da expedição dos mesmos (carregamento nos caminhões).

A separação do produto era feita através dos pedidos, o que, devido à distribuição em locais pré-determinados era de fácil visualização, mesmo assim, havia um deslocamento dos funcionários para o carregamento.

Esta fase também foi marcada pelo grande investimento em melhoria e aperfeiçoamento dos processos e rotinas de produção, bem como, de aprimoramento profissional trazidos pelas técnicas de participação, tais como, CCQ (círculos de controle de qualidade), HOUSEKEEPING, ESP (equipe de solução de problemas), PROGRAMA SOL (saúde, organização e limpeza), SIRAP (sistema Isabela de racionalização e produtividade), entre outros. Estes programas trouxeram benefícios ao ambiente de trabalho, sendo que, em apenas um ano foram apresentados 103 projetos para melhoria no processo de produção, variando desde adaptações de pequenos dispositivos até modificações de equipamentos, como por exemplo a redução de tamanho de um forno em três metros no seu comprimento.

Esses programas trouxeram benefícios, pela participação dos funcionários para atingir metas de produtividade da empresa, reduzindo o nível de desperdícios e retrabalhos, racionalização das tarefas, ou seja, redução no número de cargos, originando um processo de formação de lideranças, onde ocorria a adoção de funcionários mais novos por outros mais experientes.

O processo e organização da produção, é iniciada pela introdução do sistema integrado de produção e vendas (SICV), pela criação da logística integrada e pelo sistema integrado de controle dos recebimentos, pagamentos e estoques.

A diferença entre o sistema anterior e este é que podemos monitorar, em tempo real, as vendas dos produtos pelos representantes on-line e o planejamento da produção passa a ser diário e não mais semanalmente como na fase anterior.

O prazo médio de entrega dos produtos foi reduzido para 24 horas com o plano de entrega, roteirizado pelo sistema, ou seja, buscando sempre a rota mais econômica e a escolha do caminhão para o transporte, em outras palavras, o tamanho e modelo do caminhão.

A armazenagem do produto acabado observa o primeiro local vago, ou seja, os produtos estão dispostos de forma geral, sem local específico, paletizados, aproveitando o máximo o espaço físico. O sistema administra, automaticamente, a saída do produto mais antigo, adotando o sistema “PEPS”. O mesmo procedimento dos produtos acabados foi adotado para gerenciar os estoques de insumos.

Nesta época se implantou o sistema automatizado de abastecimento dos ingredientes para os misturadores para a fabricação dos biscoitos. Com a inovação tecnológica, novamente ocorreu a personalização dos equipamentos de produção voltados para produtos específicos criados pela empresa, exemplo: forno do WAFER, o forno do FOMINHAS, MOUSSE, CHOCO-MEL e outros, baseados nos processos para confecção destes produtos.

Todas as etapas do processo produtivo são monitoradas através de sistemas de controles informatizados. Simultaneamente se realizou a sistematização dos procedimentos, os quais foram dispostos em cada fase do processo de transformação. Outra marca para diferenciar a empresa dos demais concorrentes foi a aprovação do padrão em seu processo, com a conquista da certificação ISO 9002, sendo a primeira empresa no ramo alimentício no Brasil a conquistá-la.

A manutenção dos equipamentos e máquinas passa a ser realizada de um forma preventiva e predetiva e, quando necessário, corretiva. Por exemplo: as placas e correias são

trocadas após a carga horária especificada pelo fabricante, bem como, em alguns equipamentos a manutenção e calibragem é geral.

Ocorreu um aperfeiçoamento no processo de participação, com o enxugamento de funções, níveis de chefias e transferência de responsabilidades do processo produtivo para o funcionário que executa a tarefa.

Em função da ISO, aquisição de novos equipamentos, treinamentos realizados e sistema gerencial, as tarefas sofreram alterações funcionais significativas, tais como, o monitor do forno, o monitor de misturas, entre outros, mudando basicamente o perfil profissional do quadro funcional.

A empresa passa a valorizar e aprimorar as atividades de marketing dando muita ênfase para as suas linhas de produtos e marcas, explorando e criando estratégias corporativas de marketing.

A empresa inicia o abastecimento de novos mercados. A logística de distribuição passa a ser através de representantes para os grandes varejos e de distribuidores para atender os varejos menores. Também dispõem de forte material de apoio publicitário nos pontos de vendas. A publicidade ganha uma dimensão maior utilizando meios mais eficientes e de comunicação de massa.

O mecanismo de preparo do produto, além de estar centralizado, passa a observar as especificações técnicas do laboratório, que prepara os ingredientes mais sofisticados e críticos e, com isso, atingindo um ajuste fino no processo unificando e padronizando o produto. O processo de fermentação adota um ambiente próprio.

Um forte intercâmbio, com o desenvolvimento de novos produtos com fontes internas e alternativas externas, que nortearam o dimensionamento do equipamento. Cria-se uma metodologia de testes para aprovação e avaliação de novas receitas, pesquisas são elaboradas com dados internos e de fontes em mercados internacionais, pela observação e assimilação dos produtos.

Uma nova fase é inaugurada na linha de produtos da empresa, que é a de recheados, estando o desafio, de criação e inovação, centrado no recheio do produto. O recheio é o grande diferencial desta linha de biscoitos e nele se concentra o domínio tecnológico do produto. A empresa, neste caso, criou recheios novos e adaptou os mesmos a novos biscoitos, por exemplo: um biscoito com dois recheios separados, ou seja, metade chocolate e outra metade baunilha.

A empresa está na vanguarda deste processo e domina a criação e fabricação dos recheios. Outro exemplo disto é o recheio aerado no biscoito MOUSSE, sendo que este não

possui concorrente ou similar no mercado nacional e mundial, caracterizando-a como empresa de fronteira neste segmento.

Novas estratégias de marketing são criadas com o intuito de melhorar a imagem e dinamizar a velocidade dos lançamentos sempre aliando-se a pesquisas fiéis de comportamento dos consumidores e avaliando seus respectivos nichos. A empresa realiza testes de mercado no sistema porta a porta, enfatizando a performance da marca e principalmente analisando o consumidor no momento da degustação do produto. Para se ter uma idéia, no último lançamento foram distribuídos, por este sistema, 400 mil mini embalagens com o mesmo padrão da embalagem do produto que será comercializado no mercado.

A logística é toda integrada via on-line, dinamizando o tempo de entrega, sendo no máximo, 24 horas após o pedido. Fator este que reforça a imagem da marca perante o varejo e fortalecendo o produto. Ocorre uma melhor forma de controle e monitoramento das variações do mercado e do planejamento da planta de biscoitos e massas.

O sistema de controle passou a contar com um laboratório microbiológico para análises, identificando as irregularidades e desvios que afetassem o padrão do produto.

Os equipamentos integram um sistema de resfriamento contínuo no próprio corpo deste, na linha de biscoitos. Na produção de massas a secagem, antes um processo em separado, passou a estar incorporada ao equipamento principal formando um conjunto único, com isso, praticamente eliminando o toque humano nas fases intermediárias da produção, ocorrendo apenas a utilização de mão de obra extensiva para algumas operações na embalagem das massas.

No ambiente de mistura para biscoitos passou a contar com um processo de pré-preparo das misturas principais, recebendo a micro mistura praticamente pronta.

Os equipamentos de cozimento de biscoitos contam com um sistema de energia alternativa, podendo ser usado outros combustíveis (gasolina e gás) e também apresentando a possibilidade de uso de forma mista (energia elétrica e um combustível alternativo). Este melhoramento também passou a ser empregado nas caldeiras, sendo que as mesmas podem operar com combustíveis líquidos e/ou sólidos.

A Aquisição de equipamentos mais modernos, principalmente no setor de macarrão, onde o produto passou a ser desidratado por altas temperaturas. Um produto que levava até vinte horas para ser produzido passou a ser produzido em oito horas. Os fornos automáticos passaram a ter controle de temperatura, ou seja, passaram a ser semi-computadorizados.

Para dar vazão a estes poderosos fornos, novos misturadores e embaladoras automatizadas foram adquiridas, evitando assim gargalos e até a parada dos fornos.

O sistema integrado pela informática, a implantação da metodologia ISO (ISO 9002), a implantação de alguns equipamentos de ponta para produção de produtos diferenciados na biscuitaria, bem como, a utilização de matérias primas diferenciadas, introduziram esta fase.

Com os equipamentos modernos, as misturas dos insumos é processada através de sistemas de misturadores programáveis com variação de velocidade durante o processo de homogeneização dos recheios, ou seja, os misturadores são auto-alimentados e programados com a mistura necessária e eles próprios se auto-abastecem, sendo interligados diretamente com os fornos computadorizados. Assim, resta ao operador colocar a matéria-prima (farinha e os ingredientes) disponíveis para o misturador e programar qual a receita e a quantidade que deve ser produzida, que o mesmo dosa os ingredientes, faz a mistura, coloca a mesma dentro do forno computadorizado, faz as regulagens de aquecimento, temperatura e resfriagem, deixando o produto pronto para a embalagem sem a interferência humana.

A distribuição física da empresa sofre uma nova estruturação, onde realocaram máquinas e equipamentos. Implanta-se um sistema de gerenciamento informatizado no processo de produção e qualidade. A área para armazenagem dos produtos, bem como dos insumos, é controlada através do sistema integrado que norteia todo o sistema de produção. Também realiza-se aquisição de equipamentos e estruturas físicas para melhorar e agilizar esta operação.

O diferencial básico que caracteriza o ingresso na fase avançada é a disponibilidade do equipamento especializado para a fabricação de um produto diferenciado e ainda não disponível no mercado, tanto a nível tecnológico quanto a nível de ingredientes .

Outro fato que assinala a empresa como referencial é o investimento e a preocupação com pesquisa e lançamento de novos produtos e assimilação de novas tecnologias. Esta preocupação não se limita apenas no tocante ao aspecto produto em si, mas também quando a apresentação, forma visual e embalagens dos mesmos.

O avanço na área de logística, no atendimento dos pedidos, quase da forma just-in-time, ocorreu devido a grande ênfase dada para projetos de informatização e integração das operações chaves da empresa nas áreas de produção e distribuição.

A empresa também nesta fase inaugura sua estação de tratamento de resíduos, embora os mesmos não apresentem risco de contaminação ao ambiente, demonstrando sua preocupação com as pessoas e a comunidade em geral.

A empresa realiza treinamentos sistemáticos com os operadores, buscando um padrão de trabalho para o produto, entre eles, sabor, cor, textura, etc.

Como uma evolução deste processo de experimentação, ocorreu a criação de um departamento técnico, formado por funcionários mais qualificados e com conhecimento tácito.

Em função da necessidade criada pelo novo sistema gerencial era imprescindível que os operadores soubessem manusear terminais de computador necessitando instrução e capacidade para tal, ou seja, a empresa criou exigências de escolaridade e aptidões para seleção dos novos funcionários e para capacitação dos atuais funcionários a empresa criou um sistema interno de ensino (1º. e 2º. graus).

Houve também a introdução de conhecimento através de consultorias técnicas, com o objetivo de definirem e padronizarem os processos de organização da produção.

Outro ponto de busca de conhecimento foi a contratação de técnicos de tempo integral, como engenheiros químicos e mecânicos, técnicos biscoiteiros, passando a monitorar todas as etapas do processo. Nesta fase iniciou-se também o envio de profissionais para eventos no Brasil e no Exterior (feiras, convenções, eventos,...).

A empresa também importou metodologias de trabalho em grupo, tais como CCQ, Housekeeping, entre outros.

Também os operadores ao ingressarem ao quadro da empresa recebiam um treinamento simulado e direcionado para a função que iriam desenvolver. Foi marcante o uso da informática no sistema integrado, que possibilitou a aquisição e disponibilização do conhecimento de todas as operações que compreendiam uma tarefa nos postos de trabalho.

O processo de socialização no início era realizado de forma prática e empírica no local de trabalho através do método boca a boca, em resumo todo conhecimento tácito de um operador era passado para outro verbalmente.

Desenvolveu-se posteriormente treinamentos internos baseados em cursos ministrados pelos próprios colaboradores, os quais recebiam treinamentos e os transmitiam para os colegas. Posteriormente esses treinamentos começaram a ser realizados por técnicos e engenheiros da própria empresa, visando transformar o conhecimento tácito destes em conhecimento explícito.

Um passo seguinte foi a criação de programas de qualidade, onde surgiu o ESP (Equipe para Solução de Problemas) o Programa SOL (Segurança, Organização e limpeza) e SIRAP (Sistema Isabela de Racionalização e Produtividade), estes programas trouxeram benefícios para o ambiente de trabalho, sendo que em apenas um ano foram apresentados 103 projetos para melhorias na produção. Estes projetos variaram desde adaptações de pequenos equipamentos chegando até a modificações de máquinas.

Estes programas também permitiram a solução compartilhada de problemas, o que gerou uma maior socialização e difusão do conhecimento na empresa, pois os problemas eram solucionados por times heterogêneos.

Os trabalhos em grupos oportunizaram o surgimento de lideranças, que possibilitaram a disseminação dos conhecimentos, exercendo um papel preponderante na socialização do conhecimento na organização.

Outro marco importante na socialização de conhecimento foi o envio de técnicos da empresa a outras empresas ditas como fronteiras em outras atividades para realização de benchmarking.

Inicialmente era feita pela transcrição para um caderno assim que o ajuste fino da operação era atingido, limitando-se os demais operadores a copiar e seguir as instruções registradas.

Posteriormente, foram introduzidas fichas técnicas por produto que constituíam um manual, descrevendo todos os detalhamentos dos fatos, ficando restritos aos operadores chaves.

Com a introdução de consultorias técnicas passou-se a padronizar e a codificar as receitas no laboratório ou departamento técnico, através de análises micro e macro biológicas das matérias-primas e produtos acabados, passando a alterar as especificações contidas dos manuais, de uma forma constante e dinâmica, promovendo um processo de aprendizagem aos operadores.

Com a informatização e integração do sistema, as informações passaram a ser codificadas, permitindo a rastreabilidade das mesmas em relação ao produto, e com a certificação ISO 9002 houve uma padronização e disseminação dos procedimentos sistematizados, observando todas as etapas produtivas, desde o manuseio da matéria-prima até a ajustagem dos equipamentos para a produção.

Todo conhecimento adquirido externamente pelos funcionários era codificado através de “papers”, que os mesmos devem redigir ao regressarem do evento. Sendo este documento socializado e codificado na organização, ou seja, cada funcionário que participava

de um treinamento e visitasse a outras empresas, eventos ou conferências externas a empresa deveria redigir os conhecimentos adquiridos e disponibilizá-los em um programa específico na rede informatizada. Assim, qualquer funcionário teria acesso a este novo conhecimento, simplesmente acessando o seu computador.

Através dos grupos de participação de funcionários, a empresa desenvolveu uma metodologia interna própria de codificação e difusão do conhecimento de forma visual pela empresa, através de cartazes, placas e avisos.

Esta análise objetiva entender como a empresa acumulou ou falhou em armazenar estas competências ao longo do tempo, ou seja, os processos que a empresa realizou para a aprendizagem, e a consistência desta acumulação de competências ao longo dos anos.

Com a evolução e globalização da economia, as fronteiras antes distantes tiveram uma aproximação e disponibilidade de acesso ao conhecimento, o que possibilitou a empresa nos últimos cinco anos estreitar sua trajetória de acumulação de competência com a fronteira.

É importante salientar que hoje dispomos em nossa região de duas faculdades para formação de técnicos de nível superior na área de alimentos, sem contar a formação técnica a nível médio através da escola de formação do SENAI, a qual a empresa colaborou em termos de implantação e estruturação. E ainda, os cursos realizados internamente por técnicos internos e externos.

Com a modernização da fábrica, novas necessidades foram surgindo, despertando na empresa a necessidade de buscar conhecimentos externos. A busca de conhecimento se deu com a contratação de engenheiros e técnicos das mais diversas formações como: química, mecânica, elétrica, eletrônica e métodos e processos, que iniciaram uma fase de desenvolvimento e aprimoramento dos processos produtivos, envolvendo produto, layout, metodologia de fabricação, armazenagem e logística de produção, ocorrendo assim, uma forte adaptação a criação e eliminação das atividades e funções aos novos procedimentos.

Além disso, a empresa enviou profissionais para a participação em eventos, treinamentos, capacitação, que proporcionaram o desenvolvimento de novas habilidades, e propiciaram grandes avanços a nível de processos e equipamentos, por exemplo: criando nos usuários habilidades para desenvolver dispositivos tecnológicos que agregados aos equipamentos proporcionaram melhorias significativas em produtividade e ao mesmo tempo redução de custos, tais como: adaptação do equipamento para um sistema misto e alternativo de energia que possibilitou um menor desperdício de matéria-prima, além da opção pelo sistema de melhor conveniência.

Com a retomada da capacidade de investimentos, os demais equipamentos foram sendo substituídos paulatinamente, abandonando os antigos processos e evoluindo para novas linhas de produção. Desta forma, a empresa realizou esforços de alongamento da capacidade de produção, estabelecendo parâmetros sistemáticos de manipulação do processo estabelecido, através de técnicas laboratoriais e de O&M com aprimoramento contínuo das unidades da planta, possibilitando a elaboração de projetos inovadores de pesquisa, que propiciaram a criação e lançamento de produtos diferenciados e inexistentes no mercado, por exemplo: linha MOUSSE com quatro sabores distintos de recheio aerado.

Nesta fase a empresa passa a aquisição de conhecimentos de última geração, bem como a desenvolver em seus laboratórios novas formulações de produtos, tendo sempre um produto desenvolvido para atender às novas necessidades dos consumidores.

Os últimos dez anos tem se caracterizado por sucessivos lançamentos de produtos inovadores, que a caracterizam como fronteira neste nível de competência tecnológica, ou seja, a empresa passou a ser seguida pelos seus concorrentes e tida como referencial a nível mundial.

Também, despertou na organização a necessidade de planejamento antecipado e visão de futuro, orientando-se pelos vários meios de pesquisa que o mercado oferece, a fim de programar seus investimentos em equipamentos, instalações, formulações e logística, especializando cada vez mais a sua equipe, o que a mantém na vanguarda tecnológica nestas linhas de produtos.

A evolução contempla a sistemática introdução de sistemas informatizados de operação e controle, que integram as operações desde a mistura dos insumos até a estocagem e expedição, permitindo a completa e minuciosa rastreabilidade do processo de transformação.

Outro fator de destaque é a padronização e codificação dos processos operacionais dos equipamentos.

O grande salto tecnológico realizado na década de noventa, que a colocou junto a fronteira tecnológica, está relacionado com os equipamentos de produção de recheios aerados, e fornos de alta produtividade, apresentando uma flexibilidade de operação com diferentes tipos de combustíveis energéticos.

Estes equipamentos para produção de recheios aerados foram especialmente construídos sob orientação e projeto próprio.

A capacidade de acumulação de competências tecnológicas e sua trajetória é influenciada pelos processos de aprendizagem e ambos preponderam na taxa e no nível de performance operacional da empresa.

Anteriormente e esta data, sabemos através das entrevistas realizadas com antigos diretores, que em termos de vendas e faturamento a evolução foi constante, ou seja, a cada ano se vendia mais, pois existia uma demanda crescente.

A nível de vendas e faturamento a evolução foi constante com estagnação ou baixa em alguns anos, seguido de uma rápida evolução. Nos anos de 1981 e 1982 houve a primeira baixa, fruto da retirada do subsídio do trigo pelo governo e conseqüente aumento dos preços, a inflação ultrapassou os 100% e como política econômica para a estagnação da inflação houve um arrocho salarial. No entanto, a empresa não ficou parada, foi em busca de novas alternativas, como novos equipamentos que possibilitassem a redução de custos e realizou um esforço concentrado para o lançamento de novos produtos e introdução destes em novos canais de distribuição, desta forma retomando o crescimento.

O ano de 1986 foi um ano atípico, onde ocorreu o plano Cruzado, que modificou profundamente a economia brasileira reativando o consumo de produtos de todos os tipos, o que ocasionou um grande crescimento de vendas, no entanto, com queda no ano seguinte.

A segunda baixa ocorreu no ano de 1990, o qual foi um dos mais difíceis para a economia brasileira, com altas taxas inflacionárias, 56,11% em Janeiro, 71,78% em Fevereiro e 84,32% em Março e em seguida tivemos o edição do Plano Collor, que agregou impostos e reduziu a liquidez do mercado com o seqüestro da poupança, no entanto nos anos seguintes, em função da sua rápida absorção a nova realidade econômica do país, passou a crescer novamente. Isso só foi possível em função das competências acumuladas e a consistência dos processos de aprendizagem que possibilitaram uma rápida recuperação através de uma resposta instantânea ao mercado com o lançamento de novos produtos inovadores.

O ano de 1999 foi marcado pela desvalorização do real e a empresa implantou sucessivos aumentos de preços para garantir a manutenção das margens, conseqüentemente as vendas caíram, principalmente nos meses de Fevereiro e Março. Mesmo assim, a empresa conseguiu a sua melhor rentabilidade desde a sua fundação, obviamente, o que possibilitou esse resultado foi a sua trajetória de liderança no mercado em termos de produto.

Como vemos, em face a períodos de turbulências na economia a empresa mostrou uma rápida recuperação, diferente de muitos de seus concorrentes, ela foi lenta ou mesmo não ocorreu. Isto é fruto da consistência de sua trajetória de acumulação tecnológica e dos processos subjacentes de aprendizagem a essa trajetória, que possibilitaram com grande

velocidade o lançamento de novos produtos, aquisição e operacionalização de novos equipamentos e melhorias de processos.

Fortes ações de merchandising ocorreram neste período, e o lançamento de produtos inovadores como a linha TOP de Massas, que não exigia o pré-cozimento e os biscoitos Fominhas e Pecatto, necessitando melhorias de processos e equipamentos, obrigando assim a empresa a buscar capital para estes investimentos com altas taxas de juros, ocasionando este prejuízo, logo recuperado no exercício seguinte.

Verificamos que algumas pessoas dentro da organização possuem um conhecimento tácito muito grande em função das suas experiências e não estão convertendo este conhecimento, ou seja, não estão motivados e não recebem as devidas condições da empresa para tal. Desta forma, recomendamos elaborar um programa de treinamento interno objetivando socializar este conhecimento, assim teremos uma taxa de acúmulo de competências maior e conseqüentemente uma melhoria na performance organizacional.

A nível de equipamentos, percebemos que nos últimos três anos houve um acúmulo de competências maior nas linhas de biscoito relacionadas com as linhas de massas, pois o processo de fabricação do biscoito é totalmente automatizado, enquanto o de massas possui algumas operações manuais, ocasionando um desperdício maior. Assim, acreditamos que com poucos investimentos pode-se automatizar totalmente esta linha também, melhorando a performance operacional, com a redução dos custos, mantendo a posição de líder de mercado e aumentando a rentabilidade.

1.1.1.2 - A Mudança na Direção da Organização:

Período de 1997 a 1999 o controle acionário da empresa passou a pertencer a um grupo argentino SOCMA (Sociedade Macri). Para poder avaliar a evolução empresa quando ao período, é fundamental que se analise brevemente o ocorrido especialmente durante os anos de 1997 a 1999; quando após um período de 24 meses, com paulatina redução de preços e a conseqüente redução na rentabilidade da companhia se implementaram um conjunto de medidas, com tendência a recuperação de preços, o que ocasionou uma perda de volume de 8% em relação período anterior. Gerando uma preocupação e análise sobre a rentabilidade da companhia.

Até meados de 1998	A partir de meados de 1998
Prioridade: Volume de vendas	Prioridade: Rentabilidade
Vendas forçadas pela capacidade de produção	Produção determinada pelas vendas
Sem diferença de preço por canal de vendas	Política de preços diferenciada por canal
Sem limites de descontos	Bloqueio de pedidos por limite de descontos
Preços decrescentes entre 15 e 20% em Reais	Recuperação de preços em Reais

Quadro 1: Algumas Mudanças na Empresa

No período, o faturamento bruto se manteve inalterado, os volumes de produção baixaram em 8%, os preços recuperaram 8% e margem de contribuição elevou-se em 2,7 pontos percentuais, passando de 40,1 para 42,8 pontos percentuais.

No ano de 1999 esteve marcado pela desvalorização do Real e um economia recessiva no geral. Um aspecto interessante é que, em certa medida confirma a tendência, pois a variação cambial não foi acompanhada pela taxa de inflação interna, a qual estava projetada em 8% para o ano de 1999.

Frente a desvalorização do Real, ocorrida em meados de janeiro, e diante da evolução do tipo de câmbio, a Isabela S/A implementou sucessivos aumentos de preços, para garantir a manutenção das margens. Essas medidas tiveram um forte impacto nos volumes de vendas, principalmente nos meses de fevereiro e março. No entanto a partir de abril se verificou um comportamento diferenciado nas linhas de produtos. Assim tomando como base as vendas no mercado da região Sul se observa:

- Uma rápida recuperação e estabilização no volume de vendas de massas, com projeção de crescimento em relação a 1998, e com aumento de MARKET SHARE de 11 a 12 %, relegando a Fábrica de Massas e Biscoitos Todeschini de Curitiba o segundo lugar na região Sul.
- Uma recuperação muito mais lenta ocorre nos volumes de biscoitos, com projeção de perdas de volume e MARKET SHARE de 15,1 a 14,2% em relação a 1998, mesmo assim mantendo liderança na região Sul.

Por outro lado a projeção do resultado em função do realizado até setembro e confirmando as previsões do último trimestre temos:

1. Em que pesa a redução de volume e graças ao volume de preços superior, teremos um leve crescimento no faturamento, em torno de 2,1%.
2. Mesmo com um mix de produtos menos favorável, devido a maior proporção de massas, se consegui manter e melhorar o nível da margem de contribuição. Projetando um incremento de 2,2%.
3. A permanente preocupação com o desenvolvimento de ações tendentes a conter os gastos fixos, consegue-se economizar a 3% do faturamento da empresa.
4. A conjugação dos fatores mencionados representa um crescimento de mais de 40% do operativo total, em relação ao ano anterior. Desta forma, embora a desvalorização de 60% no Real, o resultado operativo em dólares tem uma queda de apenas 20% em relação com o período anterior.

É importante comentar que em meados de 1998, decidiu-se parar e transferir o forno número 5, com o objetivo de adicionar mais uma linha de produção de biscoitos Waffer. O que obrigou a empresa a trabalhar em regime de 24 horas durante set-dez/98, para abastecer o mercado, bem como negociar com os distribuidores a aquisição antecipada de produtos.

No ano de 1999, a empresa realizou lançamento de produtos consagrados em embalagens de 200g. (ex.: Cracker). A participação no mercado Sul, mantêm-se semelhante aos exercícios anteriores, com forte concentração de vendas no Rio Grande do Sul, também realizou-se atividades para melhorar a penetração e ampliar a cobertura do mercado paranaense, com a contratação de um distribuidor em Curitiba.

Referente a movimento de concorrentes, devemos ressaltar a entrada da DANONE no mercado de biscoitos recheados em 1998, e com isto conquistando 4% deste mercado.

1.2 - OBJETIVOS

1.2.1 - Objetivo Geral:

Analisar a cultura da Isabela, relacionando-a com a aprendizagem organizacional.

1.2.2 - Objetivos Específicos:

- 1 - Descrever e identificar a cultura organizacional da Isabela S/A;
- 2 - Estudar as dificuldades e as vantagens da cultura Isabela S/A;
- 3 – Estudar predisposição para a aprendizagem organizacional da Isabela S/A.

1.3 - JUSTIFICATIVA

As empresas vem buscando cada vez mais aprimorar sua gestão. Procura-se entender os aspectos que colocam algumas empresas como destaques em seu setor, sendo que muitas vezes possuem as mesmas condições para alcançar o mesmo resultado dos seus concorrentes, mas não conseguem atingi-los.

Numa cultura onde se difunde o aprendizado, as empresas se destacam não somente por seus recursos, mas por um conjunto de coisas. São os recursos, cultura, processos e valores. Através de uma gestão da cultura feita de forma adequada, é possível aumentar a agilidade na tomada de decisões da empresa (Cristensen, 2000).

Uma organização que possui uma cultura consolidada, e ao mesmo tempo que seja flexível, consegue estabelecer um ambiente de aprendizagem mais consistente.

O interesse no tema aprendizagem no entanto, vem crescendo nos últimos anos. Sobre aprendizagem organizacional foram publicados na década de 60 três periódicos internacionais, na década de 70 foram vinte trabalhos, na década de 80 foram cinquenta e

quatro artigos, e na década de 90 trinta e quatro trabalhos foram publicados (Grossan e Guatto, 1995).

A Cultura Organizacional vem sendo estudada pela Antropologia, Psicologia, e na Administração Kotter (1994) e após Collins e Porras (1995), fazem um estudo aprofundado sobre a Cultura. Juntando-se à Cultura como forma de difundir o aprendizado, onde Shein(1985) mostra de que forma, consegue-se chegar a idéia de uma cultura que aprende.

O trabalho pretende auxiliar na pesquisa sobre o tema , que embora tenha crescido nas últimas décadas, onde aumentam o número de publicações e teorias a respeito do assunto, existe uma carência na aplicação destas teorias.

Visando a parte prática do trabalho, ele pretende contribuir para uma maior compreensão do tema por parte da organização pesquisada, ressaltando a importância de uma cultura e aprendizagem para o ambiente de mudanças atuais, difundindo uma maior compreensão nas pessoas que participam da gestão da empresa pesquisada.

2 - REVISÃO DA LITERATURA

2.1 - A Mudança Organizacional:

Nas organizações atuais, instaura-se um ambiente de mudanças cada vez mais constantes, acelerado pelos mais diversos elementos. Existem mudanças tecnológicas, comportamentais, e de diversas outras naturezas, que estão influenciando o modo como estão sendo geradas às organizações. Alguns autores que evidenciam a mudança cultural e humana, dizem que o sucesso das organizações neste ambiente depende do gerenciamento das pessoas, que devem ser levadas a gerenciar por culturas flexíveis, fornecendo assim um aprendizado contínuo (Wood, 1995).

Na perspectiva humana cultural, prioriza-se a análise da motivação, comportamentos individuais, comunicação e relacionamento grupal. Desta forma, se dá importância à mudança de atitudes, de internalização de valores, de participação na organização por parte dos indivíduos. Motta (1997) de uma visão mais ampla a respeito do processo de mudança nas organizações. Segundo o mesmo, existem variáveis que influenciam neste ambiente, que são de ordem estratégica, estrutural, tecnológica, humana, cultural e política. Seguem cada um devidamente explicado :

a) Na perspectiva estratégica, leva-se em consideração análise de interfaces da organização com o meio ambiente, como forma de mudança. Os recursos utilizados para esta mudança se fazem através da missão, objetivos e formas de identificar alternativas para decisão.

b) Na estrutural, o tema mais discutido é a distribuição de autoridade e responsabilidade, onde se diz que para mudar uma organização, primeiramente é necessário mudar a forma como se distribuem a autoridade e a responsabilidade. Há uma visão calcada sobre o poder na organização, onde os papéis exercidos e status, são muito analisados.

c) Na perspectiva tecnológica, há uma visão ampla a respeito dos sistemas de produção, recursos materiais e intelectuais, para melhor desempenho das tarefas. Nesta visão os processos, são estudados para analisar cada tarefa composta, reavaliando melhores formas para execução. Com isso elimina-se a ineficiência, através da eliminação de desperdícios e fadiga humana, contribuindo assim para diminuição de fatores que possam influenciar a qualidade da organização.

d) Na visão sob a perspectiva humana, há uma análise de motivação, atitudes e habilidades comportamentais individuais, comunicação e relacionamento grupal, que são a base para análise de indivíduos e grupos. Para que haja mudança é necessário alterar atitudes, comportamentos e participação dos indivíduos.

e) Na perspectiva política, há uma visão da organização como um sistema de poder, onde os grupos procuram influenciar no processo decisório. A forma como os interesses individuais e coletivos são administrados tem muita importância, onde as mudanças acontecem vindas de fora, para influenciar internamente. Há uma relação de ganhos e perdas, onde pessoas com maior influência detêm maior autoridade.

f) Na perspectiva cultural, existe análise das características pessoais, através da abordagem de identidade individual e coletiva da organização. É dada importância significativa aos valores e ideologia, dando-se muita ênfase ao fator coletivo como difusor de mudanças. Quando se fala em mudança dá-se uma atenção especial aos valores, crenças, hábitos, ritos, mitos símbolos da organização.

As mudanças acontecem em todas as esferas da organização, e influenciam o modo de atuar das empresas, exigindo maior eficácia na gestão. Há uma busca pela antecipação às mudanças que irão acontecer, buscando maior sucesso no empreendimento. Para que uma organização consiga integrar-se neste novo ambiente, deve estar atento a todas as perspectivas de mudança sugeridas por Motta (1997), mas acima de tudo, dar um destaque especial a uma cultura organizacional capaz de assimilar todos estes processos.

Tão importante quanto as mudanças que ocorrem, é a forma como a gestão de uma organização é feita, como analisa, compreende e assimila as transformações. Para isto o trabalho que segue dá um enfoque não a mudanças, mas como estas já estão previstas nas estruturas organizacionais. A cultura organizacional, é o ponto de partida para composição de uma organização capaz de lidar com estas mudanças.

A visão sobre a mudança de Motta (1991) é vista sob diversos ângulos, ou influenciada por uma visão que é utilizada por Morgan (1996) na organização, chamada de multifacetada, uma visão sistêmica .

O trabalho que segue inicia com uma abordagem sobre a cultura organizacional, utilizando as imagens de Morgan (1996) juntamente com a visão de Jung (1990) estuda-se o self organizacional, juntamente com a tipologia da cultura. Após, deriva-se para uma relação

entre cultura e aprendizado, mostrando-se a importância da cultura na formação de um ambiente de aprendizagem, e a importância da constituição de um ciclo, onde a cultura organizacional aprende. A seguir, aborda-se através da Quinta Disciplina de Senge (1990) um modelo para instauração de uma aprendizagem profunda.

2.2 - A Cultura Organizacional:

A cultura é um assunto debatido entre os homens desde a Antigüidade, onde se procurava através da análise de diferenças de comportamento, caracterizar determinado grupo. Nesta caminhada ao longo da constituição da diversidade cultural, o homem classificou dentro de determinadas linguagens, estudos que pudessem delimitar melhor o assunto.

Um estudo dentro de uma linguagem antropológica, parte da idéia de que os indivíduos se comportam conforme sua relação de aprendizado, caracterizado de endoculturação ou socialização. Assim a cultura é determinada pela diferença de comportamento entre os homens (Laraia, 1986).

O surgimento das Ciências Humanas, fizeram surgir novas formas de abordar a cultura nas organizações. A Sociologia, Psicologia e Antropologia começaram a influenciar os estudos organizacionais.

Existe atualmente o estudo da cultura, assim como as outras diversas áreas de estudo da Gestão, influenciado por uma visão sistêmica. Não basta somente a visão funcionalista da Teoria Organizacional, pois não há espaço para formas únicas de abordagem num assunto tão complexo como a cultura de uma organização.

A visão proposta por Smircich (1983) oferece uma visão geral do tema cultura, fazendo uma relação com os conceitos antropológicos sobre o assunto, e a teoria organizacional.

Segundo Smircich (1983) o conceito de Cultura vem evoluindo, de uma visão mecanicista, onde era visto como forma de realização de tarefas, para uma abordagem comportamental. Considera-se o significado objetivo do trabalho, os processos inconscientes do grupo, os sistemas de símbolos facilitando a comunicação, mantendo assim os padrões comportamentais.

A Cultura assume no contexto organizacional uma dimensão simbólica, capaz de promover interação com os diversos elementos sociais. Conforme Smircich (1983) o funcionalismo de Malionowski, assume que a cultura é um instrumento servindo às necessidades biológicas e psicológicas humanas, sendo o conceito utilizado numa linguagem antropológica. Na administração, utiliza-se a linguagem de uma Cultura Híbrida ou Administração compartilhada.

Fala-se ainda na Administração de Cultura Corporativa, que para Antropologia, é a cultura que funciona como um mecanismo adaptativo-regulador, unifica o indivíduo nas estruturas sociais. Ainda surgem abordagens de cultura através da Cognição Organizacional, Simbolismo Organizacional, e processos inconscientes na organização (Smircich,1983).

Tratando especificamente de elementos que compõem a dimensão simbólica, diz-se que estes são formadores de uma identidade organizacional, instrumentalizadores das relações de poder.

A cultura organizacional, é o conjunto de padrões básicos de comportamento, que um grupo inventou, a partir de uma referência. Assim descobriram-se maneiras de lidar com os problemas da organização, que são de adaptação externa e integração interna, funcionando bem e considerados válidos. Então, são ensinados aos novos membros da organização, sendo usados como forma correta de perceber, pensar e sentir as questões da vivência da empresa (Schein,1982)

Nota-se que Schein preocupa-se em ressaltar algo mais que comportamento e valores conscientes. Há um respeito a estes elementos, que têm grande importância para o estudo da cultura, mas fala também sobre pressupostos subjacentes, que explicam as percepções, sentimentos e atitudes.

Segundo Shein (1982) formam-se pressupostos, que são respostas aprendidas, originadas de valores compartilhados. Forma-se através da internalização deste pressuposto uma verdade, que transcende a consciência, transformando-se em verdade inquestionável, instauram-se comportamentos inconscientes, que são incorporados, mas não são percebidos.

A Cultura Organizacional, possui dois níveis, diferenciando-se em termos de visibilidade e das resistências a mudanças. Existe um nível mais visível, referindo-se às pessoas que compartilham normas de comportamento na forma de grupos, sendo mais fácil a mudança. Há um nível invisível da cultura, que tende a resistir ao tempo, mesmo com a mudança de seus membros, mais difícil de ser mudada, sendo os valores compartilhados (Kotter, 1994).

Estes valores afirmados por Kotter (1994), visíveis mais fáceis de serem mudados, e invisíveis, mas difíceis de serem mudados, é uma visão de fenômenos conscientes, e inconscientes. Os valores difíceis de serem alterados, são aqueles que permanecem na atitude de cada membro, que faz porque esta é a forma da organização realizar, marcas que estão no inconsciente. Valores conscientes, estão presentes no jeito da cultura, mas são mais fáceis de serem percebidos, devido a forma expressa como estão colocados.

Há uma conceitualização feita por Berger e Luckman (1967) afirmando que existe um universo simbólico das organizações, que integram um conjunto de significados. Assim abre-se a possibilidade dos membros da organização formar um consenso sobre a realidade, com compartilhamento de valores que facilitam a relação e comunicação.

Alguns elementos são importantes na abordagem na conceituação de uma cultura organizacional:

Valores: Os padrões de comportamento, que estabelecem o que a organização precisa para alcançar o bom desempenho. São o centro da formação da filosofia organizacional, servindo de referência para seus integrantes. Estes valores compartilhados numa organização, são o elemento de troca de seus membros com esta, e estão relacionados a:

- Sentimentos de sucesso pessoal: intensidade que a organização e seus indivíduos conseguem compartilhar interesses.
- Comportamento organizacional: o comprometimento que existe do indivíduo com a organização e desta com o mesmo.
- Comportamento ético: se houver um interesse comum entre os valores organizacionais e as pessoais de seus membros, a organização pode esperar um comportamento mais ético em seu ambiente.

Estes valores representam o que a organização pretende atingir para o estabelecimento do sucesso, não sendo muito numerosos. São definidos em alguns poucos valores que conduzem a organização centrados através da cultura.

Crenças e Pressupostos: São elementos centrais da cultura, instaurados através da resolução de problemas coletivos. Quando os problemas coletivos são resolvidos, satisfazendo o coletivo, serão considerados válidos e corretos. Empresas de alto desempenho organizacional, utilizam este tipo de linguagem.

A organização quando visualiza comportamentos que parecem não ser racionais, considerando-os incompreensíveis, não deve estar dando importância aos fatores simbólicos da relação humana. Através da abordagem Antropológica de uma lógica cultural, pressupõe que estes comportamentos passam por aspectos racionais e também irracionais (Tavares, 1991).

Ritos, Rituais e Cerimônias: São movimentos que marcam através de dramatizações a passagem de um estado social/psicológico para outro. Há uma sequência de comportamentos que permitem uma profunda ligação entre dimensões racionais e não racionais, que estão presentes no grupo. Estes tornam a cultura mais expressiva e substancial (Tavares, 1991).

Nas organizações chamam atenção os processos de socialização ritualizados, freqüentemente em empresas com cultura muito densa, proporcionando uma identidade muito forte. As pessoas tem um alto nível de comprometimento com a organização, através de uma relação simbólica amplamente compreendida (Tavares, 1991).

Estórias, mitos e heróis: As estórias são consideradas narrativas, de eventos que já ocorreram, em relação a organização, afirmando seu comportamento. Elas detalham as pessoas, fatos, lugar, tornando-se de conhecimento dos membros da organização. Surgem então padrões de comportamento, modos de agir que ficam registrados na memória da organização (Wilkins, 1983).

Os mitos são estórias sustentadas por expressões de uma visão de mundo que se tornam modelo de pensar/agir na organização. Estes não são sustentados pelos fatos, estão geralmente ligados a figura de um herói. Os heróis são os guias da ação do coletivo organizacional, possuindo o papel fundamental da referência pela qual se forma o mito. Os heróis tem fundamental importância na formação da cultura organizacional, simbolizando a forma como a organização age para o mundo exterior, fornecendo modelos, que preservam os valores da organização (Deal e Kennedy, 1988).

Ter a referência da organização, através de sua história, de acontecimentos que marcaram o surgimento de um herói, que com o tempo foi se tornando o mito que guia os valores organizacionais, o estilo gerencial de uma organização, moldando os padrões que guiam sua cultura, é de extrema importância para a manutenção da identidade da organização.

Símbolos: Tem o papel de auxiliar e representar comprometer os indivíduos para a organização. Estão freqüentemente presentes nas histórias

de heróis, instaurando um conjunto de significados comunicativos, que vão além da verbalização. São objetos que despertam o comportamento das pessoas, sendo o resultado de um conjunto de características dos membros, ao longo da constituição da cultura organizacional. O produto da organização, pode ser considerado como um símbolo, pois nele estão os processos de fabricação, interpretação do ambiente externo, relações interpessoais (Tavares,1991).

Todos os elementos mencionados na composição de uma cultura organizacional, acima abordados, serão estudados ao longo do trabalho. Estes são de extrema importância para uma abordagem adequada da cultura organizacional .

2.2.1 – O Desenvolvimento Através do Mito:

Para compreender melhor os mitos, e sua importância para a cultura organizacional, é preciso que se imagine um cenário totalmente diferente do qual uma pessoa vive hoje dentro de uma organização. É preciso imaginar talvez uma tribo de índios, e como estes encontram forças para se unirem em suas caçadas, e as histórias que eles contam ao redor de uma fogueira no final da noite, suas vitórias, derrotas, os ídolos que estes vão criando com o passar do tempo.

As pessoas criam mitos, porque necessitam deles, elas criam histórias que vão tornando-se significativas sobre situações específicas. A grande parte da educação ocidental, é baseada no pensamento paradigmático, que busca através de dedução, explicar determinados acontecimentos, predizendo e criando uma realidade científica. Criam-se teorias, que se tornam de aplicação universais. Mas as teorias criadas pelo homem tem suas limitações, tem uma linguagem racional, que introduz uma forma complexa de vida, conduzindo a uma forte pressão sobre as pessoas (Ziemer,1996).

Através da complexidade instalada, o homem ocidental tende a cair em extremos muito perigosos. Há de um lado o niilismo e de outro o ceticismo, onde a visão racional é levada às últimas consequências, mas é fortemente abalada pelas coisas que não podem ser observadas. Assim o pensamento ocidental paradigmático, se preocupa com a realidade, que é mensurável, e torna ao mesmo tempo muito importante, o que não pode ser observado, mas explicado através do pensamento narrativo-mítico, que se preocupa com o significado da experiência humana (Ziemer,1996).

Um mito é um conjunto de crenças, sentimentos e imagens que giram em torno de um tema central, e tem como objetivo ajudar os indivíduos a elaborarem desafios que nem

sempre tem razão na existência racional visível. O mito organizacional contribui para dar significado às ações e acontecimentos do ambiente de trabalho das empresas. Ele organiza e explica, através de um processo natural o passado da empresa, tornando-se o referencial básico para orientar a cultura organizacional.

O mito possui um sentido alegórico e simbólico, fica presente no comportamento da organização. Assume os arquétipos que governam a empresa, que ficam presentes na cultura. A cultura de uma empresa está quase sempre ligada a figura do Mito, ao fundador. Sendo os valores que a empresa adquiriu em sua parte invisível da cultura, influenciados fortemente por este. (Shüler e Goettems, 1990).

Nas empresas onde a não existe um referencial, sente-se a falta de uma cultura forte. As pessoas não sentem a presença de valores fortes, que seriam de extrema importância para a prática de um clima organizacional favorável a todos. Há o risco de existirem diversos grupos dentro de uma empresa, pensando de forma diferente, compartilhando os seus valores individuais.(Da Matta, 1986).

Para Da Matta (1986), nas instituições públicas brasileiras existe uma certa dificuldade do referencial do mito, não constituindo-se organizações totais. Nas mais diversas formas de instituições, onde existem representantes sociais, falta uma definição de fronteiras internas e externas para agrupamento, o que daria maior consistência á cultura organizacional.

A institucionalização através de uma ética forte ocorre em poucas instituições públicas no Brasil, assim havendo pouca representação de grupos que não conseguem articular seus interesses de forma bem definida. Isto desencadeia um impacto direto sobre a vida da organização, havendo um individualismo que prejudica o desenvolvimento da organização, gerando uma impessoalidade. Surge então o jeitinho brasileiro de resolver as coisas, com trocas de pequenos favores, gerando contraculturas na organização, subgrupos que defendem interesses individuais (Motta, 1991).

Quando uma organização pública ou privada apresenta um alto grau de valores, esta possui uma cultura densa, gerada em sua origem pelo mito. Este vai se estabelecendo, e a substância do líder vai tomando forma. A mesma assume um pensamento arquetípico, a cultura começa a debruçar-se sob os dois aspectos uma parte visível, e outra invisível (Kotter, 1994).

A cultura consolida-se conferindo uma identidade aos seus membros, que passam a ter uma visão compartilhada dos valores que os rodeiam, e o lugar em que ocupam (Shein,1982).

Através da abordagem do Self, e da Ideologia Central de uma organização é possível compreendê-la melhor.

2.2.2 – O Self Organizacional e a Dinâmica da Cultura

A partir da visão de Morgan começa-se a relacionar as diversas teorias, para chegar numa explicação plausível de nossa realidade organizacional. Existe uma constante interação dos pontos para chegar na forma como as organizações se ordenam, na estruturação complexa vigente Morgan (1996) .

A gestão através da interação com o ambiente, através da necessidade de um processo de simulação e utilização de metáforas, segue como uma maneira mais dinâmica para integrar a empresa a sua realidade.

A linguagem despertada por Morgan(1996) começou a mover as organizações num sentido pluralista, transformando a metáfora num meio pelo qual os paradigmas são atualizados. Para que se entenda melhor o ambiente dinâmico a que estão inseridas as organizações, onde há um complexo de extrema mutação, as diversas metáforas seguem para compreender este ambiente (Caldas , Fachin, Fischer et al,1999).



Figura 1: Imagens da Organização

Fonte: Adaptado das idéias de Morgan (1996) apud Johann e Vanti (2000)

Mecanicismo (M)

Nas Organizações vistas como máquinas, a vida organizacional é frequentemente rotinizada, confiante e previsível, um processo racional e técnico, com a precisão exigida de um relógio. Há uma expectativa de que as pessoas complementem as funções da tecnologia ou, ainda mais, ajustem –se e comportem-se como se fossem partes da máquina. Nessas organizações predomina a busca de um alto índice de padronização dos produtos e, mesmo assim, impera um rígido padrão de comportamento e de interação entre as pessoas. Geralmente são adotadas formas burocráticas para definir operações, estabelecer procedimentos, modelar processos e métodos de trabalho e instituir fluxos operacionais. Aqui se tem a verdadeira influência do reducionismo dos fatos, onde os acontecimentos são colocados, dentro de uma análise profunda, assim sendo aplicada uma metodologia analítica, que permite dissecar o problema em muitas partes.

Organicidade (O)

As organizações vistas como organismos onde cada parte não funciona independentemente de seu todo, e não se pode isolar uma das partes para compreender o todo. A vida organizacional inspira-se na biologia como fonte de idéias, para a sua estrutura e o seu funcionamento.

Exerce grande influência aqui, a teoria da motivação, no estímulo para o desenvolvimento dos interesses do indivíduo e da organização, que são reconhecidos como complexos.

Assim neste tipo de organização está mais presente a idéia de integrar as necessidades individuais e organizacionais. Os objetivos organizacionais podem, a princípio, comportar as necessidades e as motivações dos indivíduos.

Os membros da organização são vistos como recursos valiosos, que possuem características de liderança. A organização é um sistema sócio-técnico onde a empresa tende a ser vista como uma rede de relacionamentos entre indivíduos, grupos e a sua ecologia social, a organização é um sistema aberto em constante processo de adaptação ao ambiente externo. Essas organizações tendem, também, a obedecer a um relógio biológico, no caso os ciclos de vida organizacionais.

Sistemas Políticos (SP)

O poder é o ponto central nas organizações vistas como sistemas políticos. Muitas dessas organizações são regidas por empresários ou executivos autoritários, que manipulam habilmente considerável poder como resultado das suas características pessoais, laços de família ou habilidade em sedimentar a influência e o prestígio. Nessas organizações os administradores freqüentemente falam sobre autoridade, poder e relações superior-subordinado. Muito embora não seja dito claramente, o sistema é ordenado de forma a criar ordem e direção entre as pessoas e os seus interesses potencialmente diversos e conflitantes. As empresas que utilizam a co-gestão ou a gestão participativa também podem ser vistas como sistemas políticos, pois embora o poder esteja mais distribuído, o objetivo central – tal qual nas organizações autocráticas – é legitimar, através de uma escolha política, as regras que serão aceitas tanto pelos donos do capital quanto pelos subordinados.

Cibernética (C)

Nas organizações vistas como um cérebro, a vida organizacional é caracterizada pela ação flexível e criativa. Há uma constante preocupação em melhorar a capacidade de inteligência organizacional, com a composição de grupos de planejamento corporativo, grupos de reflexão, unidades de pesquisa centradas e tomadas de decisão.

Há a preocupação de integrar toda a atividade organizacional, assim as organizações cibernéticas são projetadas para atuar em ambientes de rápida mudança e evolução. O sistema organizacional concebido, de forma que aprenda a aprender, com um modelo mental holográfico. A empresa e as pessoas que nelas atuam são providas de constantes questionamentos de suas ações. Na organização cibernética o feedback – especialmente o negativo – é estimulado, requerido e empregado eficazmente para correção de rumos. Da mesma forma, a empresa geralmente dispõe de apurados sensores na interação com o seu macro-ambiente, permitindo monitorar mudanças e iniciar respostas apropriadas de uma forma inteligente e auto-reguladora. A organização cibernética tem capacidade de organizar e reorganizar a si mesmo para lidar com as contingências que enfrenta.

A forma como este tipo de organização se compõe, do tipo de organização, que aprendeu a aprender e de sentido holográfico, não somente está contido nas partes, mas de certa maneira o todo também é da conta de cada pessoa na organização.

Prisões Psíquicas (PP)

As organizações vistas como prisões psíquicas normalmente são inflexíveis e enredadas em armadilhas geradas por formas assumidas de pensamento e de concepções originados por sucessos em tempos idos. Da mesma forma, essas organizações tendem a aprisionar seus colaboradores numa teia psíquica composta por uma espécie de mecanismos e de motivos inconscientes. Nas prisões psíquicas a interação das pessoas com o ambiente organizacional assume contornos subjetivos e tendem a dar vazão psicológica; assim, grupos de trabalho podem apresentar padrões de comportamento infantil como forma de lidar com a ansiedade do mundo real, ou as relações entre líder e subordinados podem conter nuances de amor e ódio, como uma relação conflituosa entre pais e filhos ou, ainda, os indivíduos podem apegar-se em demasia a aspectos materiais dos seus cargos. (escritórios, sistemas, instalações e outros) que substituem psicologicamente o que, nas suas infâncias, tiveram o papel do ursinho de pelúcia, do primeiro cobertorzinho ou do nana para auxiliar a chegada do sono.....

Instrumentos de Dominação(ID)

Nas organizações vistas como instrumentos de dominação, muitos empregados e administradores em vários níveis têm as suas vidas pessoais e a saúde sacrificadas nos altares da devoção organizacional. No mundo de hoje indivíduos e até comunidades inteiras de funcionários se vêem jogados fora, após anos de trabalho e de dedicação, quando as organizações onde trabalham não tem mais necessidade deles. Indivíduos encontram-se permanentemente desempregados, mesmo quando acham que tem muitos anos de trabalho útil diante de si. Comunidades consideram que são incapazes de sobreviver quando organizações das quais dependiam economicamente decidem levar o capital para outro lugar. Por outro lado, muitos executivos e funcionários em geral submetem-se com muita frequência aos instrumentos de dominação de suas empresas, aceitando trabalhos insalubres, atuando sob stress e pressão constantes e aceitando exigências várias – transferências de cidades, por exemplo – no afã de mostrarem-se enquadrados, conformes e leais às normas e aos valores de sua organização. Muitas empresas exigem que os executivos sejam homens e mulheres totalmente devotados, vivendo e sonhando com a vida organizacional. E, é claro, muitos executivos aprendem a gostar disto.

Fluxo de Transformação (FT)

As organizações vistas como fluxo de transformação consideram-se como parte integrante de seu macro-ambiente, mudando e evoluindo de acordo com a mudança e a evolução ambiental. Essas organizações têm convicção que o controle de mudança é limitado e restrito, pois as transformações decorrem de um fluxo dependente de complexos padrões de conectividade empresa-ambiente que nunca podem ser devidamente previstos ou controlados. No fluxo e transformação a empresa entende que a sua sobrevivência a longo prazo será alcançada com o ambiente e nunca contra o ambiente ou contexto no qual está operando. Tudo passa a fazer parte da interdependência do mesmo sistema: os fornecedores, o mercado, força de trabalho, a coletividade local, nacional e internacional e até mesmo a concorrência.

Para que se possa compreender as organizações, é preciso partir da premissa de que elas são extremamente complexas, e podem assumir qualquer uma das imagens aqui analisadas ao mesmo tempo.

Segundo Morgan (1996), necessita-se aplicar uma visão multifacetada, pois as organizações podem ser ao mesmo tempo, mecanicistas, de organicidade, cibernéticas, de culturas, de sistemas políticos, de prisões psíquicas, de fluxo de transformação e instrumentos de dominação.

A organização é composta pelo conjunto destas metáforas, as quais uma delas pode assumir o ângulo pelo qual se analisa. É necessário segundo Morgan uma visão dinâmica das imagens, através de uma leitura diagnóstica. Através desta leitura pode-se fazer uma avaliação crítica da situação vivenciada. Com esta leitura identificamos as metáforas que auxiliam para compreender os acontecimentos descritos.

Poderia-se utilizar a metáfora inicial de um trabalho, a partir da metáfora da organicidade, através desta haveria a necessidade de se compreender com maior ênfase o ambiente organizacional, atividades críticas que influenciam na sobrevivência da organização.

Utilizando o modelo mecanicista, identificando quais aspectos da organização estudada são passíveis de uma semelhança com uma máquina, funções burocratizadas em excesso.

Do ponto de vista da metáfora política, analisando-se a força das divergências identificando-se interesses antagônicos, identificando as estruturas de poder que governam o processo.

Examinando-se a metáfora Cibernética, verificando se existem princípios redundantes, com abordagens centradas nos clientes, através do qual poderia verificar se existe uma interação com os clientes, e se a organização está efetivamente aprendendo.

Enquadrando-se através da metáfora das prisões psíquicas, analisando se existe alguma expressão inconsciente nas relações interpessoais na empresa que estivessem refletindo algo errado.

A partir da metáfora dos instrumentos de dominação, onde poderia ser verificado se os membros da organização estivessem sendo explorados, clientes insatisfeitos que estivessem sendo maquiados pelo processo de dominação.

Finalmente, poderia se examinar um caso a partir da perspectiva do fluxo de transformação, onde seriam abordados traços da organização que necessitam de interação ampla com o mercado e que estivessem estagnados.

Através do estudo de uma destas metáforas para explicar a organização atual, estaria se buscando análise de uma das forças a qual a empresa vive, o que não seria exatamente uma forma dinâmica e efetiva sistêmica.

As imagens estão em constante interação, podendo sim ser escolhida uma delas para um relacionamento com as outras, onde se busca uma avaliação crítica através da lente com que se interage a organização.

Podendo ser escolhida uma das imagens para lidar com a complexidade, escolhe-se aqui referencialmente a cultura organizacional, onde será explorada com maior ênfase em relação ao todo das imagens.(Morgan,1996)

2.2.2.1 - O Self Organizacional:

Há uma diversidade de narrativas que se estabelecem para compreender o processo de aceleradas transformações, constituído pelas novas tecnologias produtivas e organizacionais. Existe uma reconfiguração do capitalismo, que também causa uma mudança no discurso dos gestores. As organizações por sua vez estabelecem novos modelos de atuação junto a seu ambiente.

Na era pós-moderna em que estão inseridas as organizações, o ambiente da modernidade carrega consigo o controle regularizado das relações sociais, existindo distâncias indefinidas de tempo e espaço. Caracteriza-se o dinamismo, através de um ritmo acelerado de mudanças sociais, interferindo no conjunto das práticas sociais (Giddens,1994).

Segundo Harvey (1993) três fatores importantes contribuíram para construção do processo de mudança que vivem as pessoas: a volatilidade e efemeridade de modas, produtos, técnicas de produção, processos de trabalho, idéias e ideologias, valores e práticas estabelecidas. O segundo fator importante é a criação de produtos instantâneos e descartáveis, influenciando no ambiente de descartabilidade de estilos de vida, valores e relações. O terceiro sendo o impacto sobre o comportamento, causando uma sobrecarga nas pessoas, reflexo do clima de adaptação vivido pelo ambiente de incertezas. Na visão de Harvey, isto constitui um self das relações, através da produção de imagens.

Novos estudos organizacionais aparecem como forma de reflexão teórica, para lidar com a gestão complexa que se estabelece nas organizações. As mudanças no ambiente, tecnologia, estrutura social, cultura, estrutura física, natureza do trabalho, levam as organizações a procura de um perfil de sucesso. Não existe um referencial que faça com que uma organização obtenha sucesso, mas características que a farão interagir com o ambiente. São organizações flexíveis, democráticas, coletivistas e planas (Hatch, 1997).

Atualmente, não existe mais a visão da organização vista como máquina somente, o termo usado por Morgan (1996) para representar as organizações burocráticas e tayloristas, perde seu espaço, sendo importante um referencial que tenha um conjunto das imagens. É o que anteriormente foi denominado de a dinâmica das imagens, onde há um conjunto das diversas imagens que influenciam na gestão da organização, sendo referenciadas as imagens com relação ao self organizacional.

O movimento na gestão em relação a questão da cultura nas organizações está ligado as relações humanas. Neste é colocado sob análise o ambiente estabelecido pela empresa, e o vivido pelo indivíduo. Surge então a discussão do self organizacional, sendo a expressão da capacidade para a linguagem e narração. Este é o fenômeno que faz a ligação entre o indivíduo e a organização. O self é um fenômeno intersubjetivo, construído através de uma relação de diferentes interlocutores, através das narrativas nas práticas vivenciais. Estas narrativas desenvolvem-se no contato com o outro, através de histórias contadas sobre cada indivíduo (Goolishian e Anderson 1994).

Goolishian e Anderson (1994) baseiam-se na idéia a respeito do self, de histórias sucessivas que conta-se uma ao outro, não apoiando-se na versão clássica da psicanálise do oculto decifrável. O trabalho que segue na análise do self, para identificação das características que estão presentes no âmago da cultura organizacional, baseia-se, no entanto na versão da psicanálise, mais precisamente em Jung.

Para Jung (1990) o centro de onde parte a ação reguladora, está num núcleo atômico do sistema psíquico do homem, caracterizado como o inventor, organizador, ou fonte das imagens. Jung chamou este centro de self, sendo a totalidade absoluta da psique, denotando o ego como uma pequena parte da psique.

Para que haja um entendimento do que é self na linguagem da psicanálise, faz-se necessário a análise do processo de individualização.

Jung descobriu através do estudo de grande número de pessoas estudando seus sonhos, que estes não fazem parte somente da vida da pessoa que os sonha, mas parte da teia de fatores psicológicos. Se acelerados, os sonhos são a atitude consciente do sonhador influenciada, pela interpretação apropriada dos mesmos e conteúdos simbólicos, geram um crescimento psíquico, o processo de individualização (Von Franz, 1980).

Cada humano possui originalmente um sentido da totalidade, um sentimento poderoso e completo do self. É do self a totalidade da psique, que emerge a consciência individualizada do ego, à medida que o indivíduo cresce (Jung, 1990).

Para Jung (1990), conhecer o self individual abre a possibilidade de conhecer o consciente e inconsciente de uma pessoa. Conhecer o self do indivíduo possibilita vislumbrar alguns elementos vitais de seu inconsciente, assim auxiliando no processo de individualização. Nas organizações não é diferente.

Através do conhecimento do self organizacional, abre-se a possibilidade do conhecimento, do seu inconsciente coletivo, que influencia os valores culturais da organização.

Segundo Kotter (1994) na cultura de uma empresa estão os valores compartilhados pelas pessoas do grupo, que tendem a resistir mesmo com a troca dos membros. Existem aspectos visíveis, fáceis de ser identificados e mudados, e invisíveis difíceis de serem percebidos e mudados, mas que influenciam profundamente a organização.

Os valores invisíveis descritos por Kotter (1994) estão mais presentes no self organizacional de uma organização, através da abordagem descrita por Jung (1990). Há neste contexto de valores sob influência de um mito organizacional, o fundador da organização, a pessoa que está presente no consciente e inconsciente da empresa.

O processo de formação de uma cultura organizacional passa pela sua Administração superior, que cria uma filosofia. Através da implementação desta filosofia, é possível obter uma aceitação, que orientará a empresa através do estabelecimento de sua ideologia.

As empresas possuem cultura organizacional, pois esta instaura no ambiente condições comuns, fazendo com que soluções que repentinamente pareçam resolver os problemas tornem-se parte da cultura. Estas idéias de soluções que se fundem, originam-se de todas as partes da organização, mas empresas com culturas corporativas fortes estão geralmente ligadas ao fundador ou líderes antigos.

A cultura de uma empresa sofre a forte influência do mito organizacional, que constitui o referencial pelo qual influenciará a num processo de mistificação de sua figura, que transcende para a imagem do guiador.

Em muitos casos não existe mais a figura física do líder no local, mas o mesmo já está inserido na cultura da empresa. O herói partiu mas permanece em forma de mito. Este, permanece como modelo e padrão arquetípico para o tipo de comportamento (Von Franz, 1980).

Uma cultura deve ser forte, para que a organização não seja facilmente influenciada por modismos gerenciais, mas ao mesmo tempo flexível para assimilar as mudanças. Portanto, a influência de um padrão arquetípico deve estar condicionada a valores fortes e flexíveis. Surge o que então se chama de uma gestão sistêmica da cultura, através da abordagem das diversas imagens constituídas por Morgan (1996).

O modo como evolui a cultura de uma organização depende de como se constitui o self organizacional, nesta área residem qualidades e atributos pouco conhecidos da empresa. Uma organização presa a uma das imagens que Morgan (1996) cita, pode estar negando-se a enxergar sua realidade.

A organização pode se negar a ver seus problemas, acomodando-se por um ambiente de facilidades, onde tudo é resolvido com facilidade, não admitindo discursos diferentes dos que a mesma pratica.

Há casos onde predomina a imagem das Prisões Psíquicas (PP), presas a um modelo mental prejudicial, existindo por vezes um discurso perigoso, em que a organização passou por períodos de sucesso, e não admite mudar o que está dando certo. Existe uma recusa em interagir com outras organizações, causada por vezes por superioridade técnica, ou confiança demasiada em seus produtos.

A indústria automobilística norte americana é exemplo desta situação, onde nos anos 70 tornou-se prisioneira de seu próprio sucesso. Esta fabricava carros grandes, com consumo alto de combustível, então os japoneses entraram com carros de modelos econômicos e surpreenderam os americanos. A empresa pode estar aprisionada pela

acomodação organizacional, onde o erro pode ter sido institucionalizado. Sua maneira de agir pode simplesmente ficar fixada na redução de custos, gerando economias de escala, e se esquecendo de inovar (Morgan, 1996).

Muitas empresas desenvolvem culturas grupais que as impedem de lidarem com seu meio ambiente de modo eficaz, isto acontece à medida que a organização cai na armadilha da imagem favorita.

2.2.3 - A Gestão da Cultura nas Organizações:

Não há um padrão de cultura único, que sirva de referência para estudo de todas organizações, pois as culturas são moldadas desde a fundação da organização, que elege seus heróis, que vão se tornando os mitos organizacionais, e após são incorporados nos valores de cada instituição.

É possível, no entanto gerenciar a cultura de uma organização, através da manutenção de padrões instituídos, pelo grupo, através do planejamento e controle de elementos simbólicos. Estuda-se então fatores que reforçam a cultura, através do desenvolvimento de ritos, rituais e práticas organizacionais (Fleury, 1989).

Uma forma de gerenciar a cultura é através do processo de análise da mudança cultural, integrando a outras mudanças vividas pela organização. Integra-se, portanto, mudanças no ambiente externo para o interno. Através do estabelecimento de tipologias de cultura constrói-se um padrão para diagnosticar o tipo de cultura estabelecida em uma organização.

Não há um tipo específico de cultura, de alguma organização que seja capaz de ser adequada a todos os tipos e estruturas organizacionais. Pode-se buscar sim alguns modelos, que servem para classificar a gestão da cultura. Muitos autores desenvolvem conceitos, demonstrando a importância da cultura, sua influência na gestão da empresa.

Para Shein (1982) a cultura consolida-se conferindo uma identidade aos seus membros, que passam a ter uma visão compartilhada dos valores que os rodeiam, e o lugar em que ocupam. A cultura organizacional é o conjunto de valores que o grupo criou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna que funcionam e são considerados válidos e ensinados aos novos membros da organização.

Para Deal e Kennedy(1988) a cultura são padrões integrados de comportamento humano, incluindo pensamento, discurso, ações e artefatos que dependem da capacidade humana em transmitir conhecimentos para gerações futuras.

Para esses autores são considerados elementos da cultura:

- * Ambiente de negócios: o ambiente no qual a organização opera, determina o que ela precisa fazer para ser bem-sucedida. A cultura, o modo como ela se organiza é influenciado pelo ambiente de negócios.

- * Os valores: são as crenças e os conceitos básicos de uma organização, são considerados a essência da cultura organizacional.

- * Os ritos e rituais: são as rotinas programadas e sistematizadas na organização. Acontecem nas manifestações rotineiras, através do comportamento das pessoas. A organização mostra o tipo de comportamento que espera de seus componentes, nas cerimônias, onde são expostos os exemplos a serem seguidos.

- * A rede cultural: caracteriza-se como o lado informal da organização, é a transmissão de valores e dos heróis mitológicos. São as pessoas que contam histórias sobre a organização, grupos que conhecem os segredos não manifestos formalmente na empresa. Forma-se uma hierarquia de poder informal na organização.

Fleury (1995) descreve a cultura organizacional como um conjunto de valores, expressos em elementos simbólicos e em práticas organizacionais, sendo capazes de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional. São capazes de assumir elementos de comunicação e consenso, como expressam e instrumentalizam as ações de dominação.

O modelo de Deal e Kennedy (1988) faz uma combinação de critérios para definir o grau de riscos associados às atividades da organização e à velocidade do feedback emitido pelo ambiente em que a organização atua. São definidos quatro tipos de cultura:

- * Cultura macho : associa altos riscos ao feedback sobre ações. É encontrado nos departamentos de polícia, nas atividades de cirurgias médicas, nos segmentos de construção civil, propagandas. Suas características marcantes são o individualismo/estrelismo, competição interna, tendência para o desrespeito às normas, pessoas temperamentais capazes de tomar decisões rápidas arriscadas. Este ambiente pouco contribui para o aprendizado dos componentes.

- * Cultura trabalho duro /diverte muito: existe uma relação entre o baixo risco e o feedback. Aqui as características são: ênfase no volume de produção, grande importância às

equipes, tendência à perspectiva de curto prazo. Contribui para o aprendizado de trabalho em grupo.

* Apostar em sua companhia: é a combinação entre o alto risco e o lento feedback. Há uma perspectiva de longo prazo, respeito à autoridade e competência técnica, as pessoas têm tendência a se autodirigir convivendo pouco com o feedback.

* A Cultura de processo: associa lento feedback e baixo risco. A busca da perfeição técnica, atenção nos detalhes, padrões e procedimentos com valorização exagerada aos títulos e formalidades.

A tipologia de Sethia(1985), estabelece uma interdependência entre sistema de recompensas e cultura:

* Cultura apática: há um estado de indiferença, uma desmoralização que premia a empresa comum na liderança, sem resultados positivos. As perspectivas a longo prazo são problemáticas, mas estas empresas sobrevivem se possuem posição forte em seus mercados. Apresenta pouca preocupação com as pessoas e com a performance.

* Cultura cuidadosa: preocupada com o bem-estar de seus colaboradores, não impondo altos padrões de desempenho. Existe uma posição paternalista da empresa percebida através de seus valores de seus fundadores e principais líderes atuais.

* Cultura exigente: orientada para o desempenho, pouca preocupação com as pessoas. Como forma de compensar oferecem valores significativos, baseados no desempenho. Este tipo de empresa apresenta altos níveis de competitividade.

* Cultura integrativa: há uma alta preocupação com as pessoas aliada com o desempenho. Aparece em empresas orientadas para atrair e reter pessoas talentosas.

2.2.3.1 - A Gestão Através do Modelo Handy:

Charles Handy (1994), classificou a cultura, relacionando o âmbito organizacional, com a antropologia. Buscou aproximar os conceitos antropológicos de cultura com os organizacionais. Este buscou vários tipos de deuses para simbolizar as diferentes maneiras de administrar que podem ser observadas nas organizações, ou diferentes culturas que existem nas organizações. As organizações têm sua própria maneira de fazer as coisas, de forma que funcionem para elas ou não.

O autor inspirou-se na relação de mitos gregos, para classificar o relacionamento da cultura organizacional. Assim dividiu em quatro deuses gregos que simbolizam a cultura. Cada uma das culturas, ou forma de gerir as coisas, serve para alguma coisa. Nenhuma cultura, ou combinação de culturas é ruim ou errada, mas apenas inadequada para certas circunstâncias.

* Cultura do Grupo Zeus (Z)

A organização que usa esta cultura terá como característica divisão de trabalho baseada nas funções, ou produtos. Isto é o cerne da organização, no centro da organização está o poder e a influência, que diminuem à medida que se distancia do centro.

Zeus é patrono, temido e respeitado pelos outros deuses, representava a tradição patriarcal, o poder irracional, benevolente, impulsivo e carismático. Este tipo de característica é encontrado geralmente na pequena organização empreendedora.

Este tipo de cultura é excelente pela rapidez na decisão, mas esta não garante a qualidade, dependendo da capacidade de Zeus decidir, e seu ciclo escolhido. A empatia é característica fundamental que faz aumentar o poder de comunicação. A cultura Zeus é cruel com os erros, não há nesta organização muitos documentos, a linguagem é verbal.

A cultura clube como é também chamada, são baratas de gerir, pois a confiança é mais barata do que procedimentos de controle, a empatia não custa dinheiro. São culturas eficazes em situações onde a rapidez é mais impotente que a correção de detalhes, custo da demora é mais alto do que o erro. Esta vem do paternalismo e culto ao indivíduo, da propriedade pessoal e do poder pessoal, adquirindo má reputação na revolução industrial.

* Cultura de Função Apolo (AP)

Esta cultura está ligada à lógica, sendo a ordem e as regras muito valorizadas. A estrutura é definida pela tarefa a ser realizada, sendo o fator mais importante. A tarefa é pré-estabelecida de acordo com o diagrama do fluxo de trabalho, nas regras e procedimentos. Os líderes sabem exatamente o que exigir de seus subordinados, que executarão somente o que lhes for requisitado, e nada mais. O poder deste tipo de organização está representado por pilares do templo grego, que são unidos no topo, onde há uma junção dos gerentes das funções e divisões que formam a diretoria. Os seguidores de Apolo são eficientes quando o ambiente organizacional apresenta-se estável, pois a tomada de decisão é lenta, devido às formalidades pré-estabelecidas. As culturas de função não se adaptam muito bem a mudança.

* Cultura da Tarefa Atenas (AT)

A máxima deste modelo é a solução de problemas, para tal, sempre serão liberados recursos e somados esforços para sua rápida solução. O talento e criatividade são essenciais para o sucesso nessa cultura. A estrutura é definida através de unidades de comando não muito interligadas, cada qual preservando sua responsabilidade dentro da estratégia geral. Os recursos vêm de várias partes do sistema organizacional, sendo por isso o talento e habilidade das pessoas muito valorizadas. A tomada de decisão é rápida neste tipo de cultura, pois há uma solução contínua na resolução dos problemas. A cultura é tarefa pelo fato de estar preocupada com o desempenho na resolução dos problemas.

* Cultura Existencial de Dionísio (D)

A base cultural existencial deste tipo de cultura favorece o indivíduo. O talento individual é fundamental na determinação do sucesso profissional. O ambiente organizacional é agradável, pois garante segurança, boa remuneração e liberdade para realizar o trabalho, pois cada membro da organização é independente. O poder está nas pessoas, os membros de Dionísio não se submetem a nenhum administrador, aceitando somente a coordenação por conveniência. Os grupos é que decidem, sem a participação do administrador.

Dos modelos de análise do tipo de cultura abordado no trabalho, pretende-se adotar o modelo de Handy (1994), como categoria de análise. Este modelo serve melhor ao conjunto e análise proposta pelo trabalho.

O self da organização é a essência da cultura. Nele residem os aspectos conscientes e inconscientes. São as diversas representações das imagens instauradas na cultura da organização. (Johann,1990)

Quando o self organizacional é ignorado, há o risco de a organização cair na chamada prisão psíquica. Assim a cultura fica rígida, não aceitando as idéias de seus colaboradores. (Goffman, 1996).

Para que a cultura de uma organização se desenvolva, sendo considerada uma cultura de alto desempenho, é preciso que a mesma tenha certas características. Existe uma dinâmica das organizações, que é gerada a partir de sua essência. (Johann,1990)

Através da abordagem das imagens, onde Morgan (1996) se constitui um conjunto de imagens que governam o comportamento na organização. Este conjunto de imagens servirá para analisar o self organizacional.

2.3 – A Cultura e a Aprendizagem Organizacional:

As pesquisas realizadas ao longo da última década, através dos movimentos gerenciais, mostra a influência da cultura na aprendizagem organizacional, e seu reflexo na eficácia da gestão das organizações. O chamado gerenciamento da cultura organizacional tem sido a marca, a garantia de uma organização que muda, que aprende, e que também não se deixa envolver por modismos gerenciais.

A cultura começou a ser realmente vista como importante, depois de pesquisas realizadas em organizações nos EUA, onde concluiu-se que grupos de trabalho, organizações poderiam desenvolver culturas próprias, e que estas poderiam prejudicar ou melhorar o desenvolvimento da organização. Até a década de 1970, quando um grupo de organizações associadas a universidades e consultorias, começaram a afirmar a importância da cultura na organização. Universidades como Harvard, Stanford, MIT, McKinsey e MAC, começaram a falar em cultura empresarial, através dos estudos de diversas empresas envolvidas (Kotter e Heskett, 1994).

O estudo das culturas corporativas levou a um determinado perfil das empresas que obtêm sucesso, não uma receita de como fazer o melhor bolo, mas uma referência de organizações com cultura consolidada, e ao mesmo tempo flexível para aceitar as mudanças. Nestas organizações estão presentes certas características, que podemos verificar no quadro a seguir:

Figura 2: A cultura em uma organização
Fonte: (Kotter e Heskett, 1994).

Como afirmado anteriormente quando tratou-se especificamente do assunto cultura, é possível verificar um nível visível mais fácil de ser mudado, e outro invisível mas difícil de ser mudado. Vista sob este prisma a cultura não é o mesmo que estratégia, estrutura, visão, missão, como costuma por vezes ser confundida. Esta é caracterizada pelos padrões de comportamento que moldam tais temas, que neste trabalho serão voltados para aprendizagem organizacional.

Uma pesquisa realizada na década de 1990 revelou características em empresas que as tornavam visionárias. Uma cultura forte, com um núcleo central onde permaneciam os valores da organização, com uma parte deste que jamais mudaria. Em outra parte deste núcleo valores adjacentes, que poderiam ser modificados ao longo da existência da organização. Assim chegou-se a uma cultura de alto desempenho com uma ideologia central, sendo a característica marcante destas organizações (Collins e Porras, 1995).

Empresas como 3M, American Express, Boeing, General Eletric, Hewlett-Packard, participaram desta pesquisa, todas com características comuns, com uma ideologia central, que tinha em seu lema, preservar o núcleo cultural, e estimular o progresso (Collins e Porras).

A proposta do Psicólogo Social vinculado ao MIT, Edgar Schein, dá um importante passo em relação a aprendizagem e cultura organizacional. A cultura organizacional deve ser compreendida, indo além de análise de artefatos e criações, que configuram-se como os fatores mais visíveis para o autor. A tecnologia de uma organização, a arte por ela produzida, padrões de comportamento social, são manifestações estruturadas mais profundas. Assim, a cultura de uma organização está voltada para níveis mais profundos, através de pressupostos e crenças que são compartilhados por seus membros que se comportam de maneira inconsciente, e que definem formas assumidas tacitamente. (Schein, 1982).

A construção destes padrões é a base para o processo da aprendizagem organizacional. Conforme um grupo social vai resolvendo seus problemas ao longo de sua história, de forma repetida e confiável, as soluções derivadas deste processo passam a tornarem-se práticas da organização (Schein, 1985).

A cultura organizacional é a geradora da realidade coletiva de uma organização, onde são estruturadas formas de agir com elementos diferentes do ambiente vivido pelas organizações, através de um processo derivativo. Uma cultura bem desenvolvida favorece o aprendizado, através da forma como a organização lida com as mudanças, o seu jeito de agir (Schein, 1982).

Assim como Kotter e Heskett (1994) afirmam a existência de níveis na cultura organizacional, Shein (1982) também faz tal observação. Este traça uma análise através dos valores da organização.

Os valores são relacionados com a liderança, pois eles influenciam na forma como os líderes agem. Quando a organização se depara com situações novas, que não surgem soluções imediatas a tal fato, que os fatores experienciais não conseguem ser suficientes entram então os valores organizacionais, que servem para julgar tal fato novo. Estes valores são resultados de um processo de internalização, feito pelo grupo, ao longo de sua convivência, caracterizado de aprendizagem coletiva, precisa ser gerado por uma liderança, ou um fator que produza reflexão coletiva. Estes valores sem aprendizagem experiencial, e sim em valores, são as bases que norteiam a organização (Shein,1985).

Com a instauração de um processo de transformação cognitiva, que deriva da experiência e da aprendizagem, os valores são difundidos, sendo descartados os que prejudicam a organização, e afirmados os que desenvolvem a organização, sendo assimilados através de seus pressupostos básicos mais profundos. Esses pressupostos servem para decifrar o comportamento da organização, que para ser melhorado, precisa ser analisado sob esta integração comportamento-pressupostos básicos (Shein,1985).

Abaixo segue a descrição dos níveis culturais feitos por Shein (1985), para assim haver uma melhor compreensão a respeito do processo de aprendizagem e a cultura organizacional:

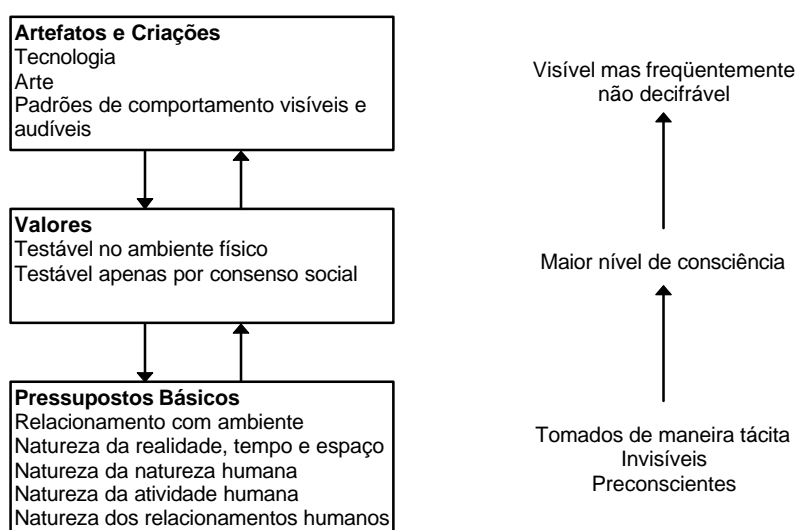


Figura nº 3: Níveis da Cultura e Interação

Fonte: Schein, 1985, p.14

A cultura organizacional passa por mudanças ao longo de seu desenvolvimento, onde seus valores mais profundos permanecem, mas os seus pressupostos básicos estão relacionados com a mudança. É preciso que a organização possua uma cultura forte, ao mesmo tempo, flexível para assimilar mudanças, uma cultura que favoreça a aprendizagem. Isto é obtido através de experiência compartilhada, experimentação e aprendizagem de duplo circuito (Senge, 1996).

Levar a superfície os pressupostos básicos, tomando como referência a figura nº 3 seria fazer mudanças na cultura organizacional, que fariam a empresa tornar-se ao mesmo tempo mais flexível para o aprendizado, sem perder seus valores imutáveis, respeitando o núcleo da cultura, sua ideologia central (Collins e Porras, 1995).

Num cenário de mudanças em que as empresas estão inseridas, confunde-se agilidade com o processo de transformação. A organização precisa mudar para tornar-se ágil, mas aprendendo com a transformação. É preciso avaliar a cultura organizacional, como o grupo consegue lidar com os problemas de sua realidade, aprimorar a capacidade de lidar com situações novas. Uma boa capacidade de aprendizagem leva ao desenvolvimento cultural, e uma cultura organizacional adequada favorece a aprendizagem. Tudo deve estar ligado na organização, num processo de aprimoramento contínuo, na análise das diversas imagens organizacionais (Morgan, 1996).

É preciso partir do centro, através de seu self organizacional, analisando a cultura das diversas imagens instauradas por Morgan (1996), enxergar a organização como um sistema, que é gerenciado através dos padrões estabelecidos pela mesma, e compartilhados pelo conjunto de seus integrantes. Cultura e aprendizagem estão intimamente ligadas, como Estratégia e Planejamento Estratégico.

2.3.1 - As Organizações que Aprendem:

As organizações precisam estar atentas às mudanças, pois o ambiente organizacional exige que estas sejam mais criativas, flexíveis. Mas as empresas precisam estar atentas aos modismos gerenciais, para não ser confundida, ou ficar presa numa visão reducionista de gestão. Através da abordagem de Morgan (1996) onde se faz uma análise multifacetada da organização, aliado ao conceito de self de Jung (1990) consegue-se chegar ao diagnóstico da cultura organizacional.

Nesta análise proposta, existe uma possibilidade onde hoje as organizações ficam presas, quando não conseguem traçar uma gestão que Morgan (1996) chama de multifacetada,

ou pode-se dizer também visão sistêmica. Desta forma, cria-se dificuldades para interação com o ambiente, prejudicando o desenvolvimento da organização, já que não se criam as bases do aprendizado.

As diversas imagens propostas por Morgan (1996) identificam também a inadequação de algumas organizações que ficam presas a uma das imagens, não conseguindo por vezes enfrentar o ambiente turbulento em que vivem as organizações atuais.

É preciso que as organizações atinjam princípios organicistas, dotadas de auto-organização. Estas organizações não são as burocráticas mecanicistas, mas identificadas com padrões que proporcionam aprendizagem. Estão presentes neste tipo de organização o caráter holográfico, que proporciona características de criatividade e inteligência (Morgan, 1996).

Não é possível uma organização ficar sendo analisada sob o prisma cibernético, organicista, mecanicista, ou outro conceito organizacional. É preciso um modo de gestão que seja eficiente, auto-regulador, estabelecido por padrões que conduzam a organização. Nasce então a verdadeira aprendizagem, aprender a aprender conforme pode se verificar na figura nº 4 a seguir:

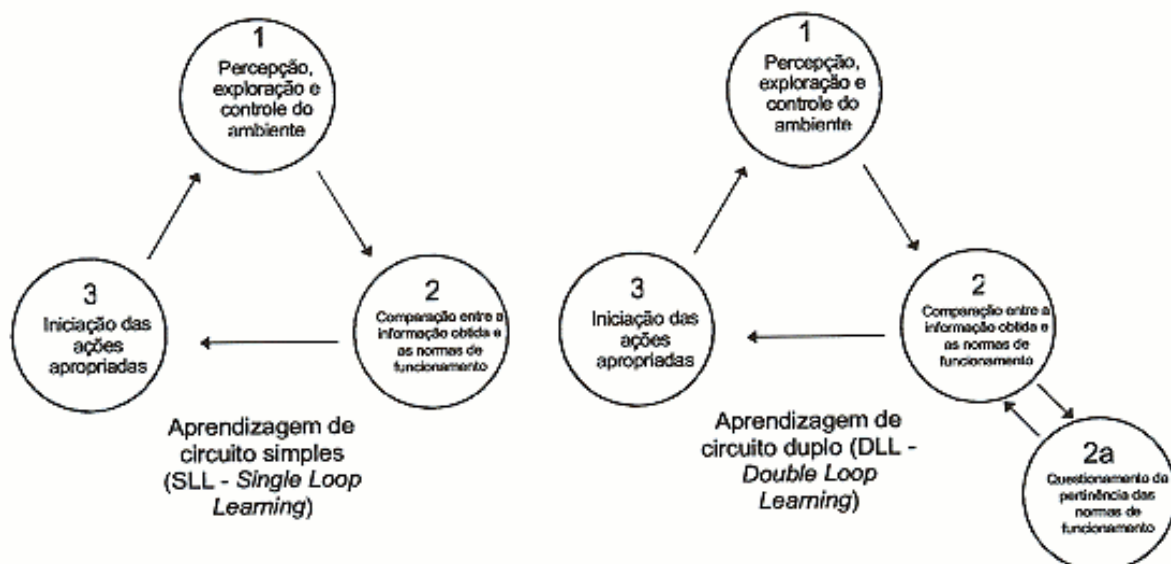


Figura nº 4: Aprendizagem de Circuito Simples e Duplo
Fonte: Morgan, 1996, p. 92

Existe aprendizagem onde as normas de aprendizado não são questionadas, há um aprendizado de circuito simples, como é possível verificar na figura nº 4. Acontece com

frequência em organizações presas a modelos burocráticos ou mecanicistas. Um sistema onde a organização aprendeu a aprender é caracterizado por capacidade de questionar as normas que orientam o comportamento, característico de sistemas auto-organizados (Morgan,1996).

A aprendizagem que coloca as organizações a enfrentarem o ambiente caracterizado das empresas, está num ambiente de aprendizagem, onde as pessoas possam questionar as normas, com respeito aos princípios da cultura organizacional. Isto está presente nos sistemas auto-organizados, de duplo circuito, onde existe um alto grau de especialização, mas também a visão sistêmica que faz a organização não ficar presa a um ponto somente de seu sistema.

Para que se crie um ambiente ao desenvolvimento da aprendizagem, é preciso aliar o aprendizado individual ao organizacional. Se alguns membros da organização aprenderem e outros ficarem insuficientemente integrados a este objetivo, haverá o benefício individual e não organizacional. Desta forma talvez se crie um alto grau de especialização em alguma área, mas incapaz de atender ao todo da organização. Então não configura-se um sistema de aprendizagem auto-organizado (Kim,1996).

A cultura organizacional proporciona uma ideologia comum a todos, este é o passo inicial para que as pessoas integrem-se em um objetivo. Após estes integrantes precisam estar sintonizados com o conjunto da organização, através da vivência conjunta do desenvolvimento das habilidades que auxiliam a si próprios e a organização (Kim, 1996).

2.3.2 - A Cultura, Saúde e Aprendizado Organizacional:

È possível conciliar a saúde organizacional, através de um modelo integrado do desenvolvimento da mudança. Desta forma a aprendizagem está inter-relacionada com a cultura, e a gestão sistêmico organizacional (Shein, 1997).

Para que haja saúde sistêmica, é preciso que se junte quatro fatores, segundo Shein (1997), que devem de alguma forma estar presente nas organizações:

- Senso de identidade, propósito ou missão.
- Capacidade de mudanças internas e externas
- Capacidade de perceber e testar a realidade
- Integração interna e alinhamento de subsistemas

Estas quatro características devem estar presentes nas organizações para aprendizagem. Um conjunto de pressupostos compartilhados em uma experiência passada

gera a aprendizagem. Desta forma, cria-se o crescimento, através do empreendimento de oportunidade gerada pelas transformações. O compartilhamento dos resultados reflete na mudança da cultura organizacional, num ciclo de integração entre aprendizagem e cultura. Isto é de fundamental importância na gestão sistêmica da organização, refletindo em uma saúde organizacional que promove o desenvolvimento (Shein, 1997 apud. Andrade, 1998). É possível verificar tal situação analisando-se a figura nº 5 que segue:

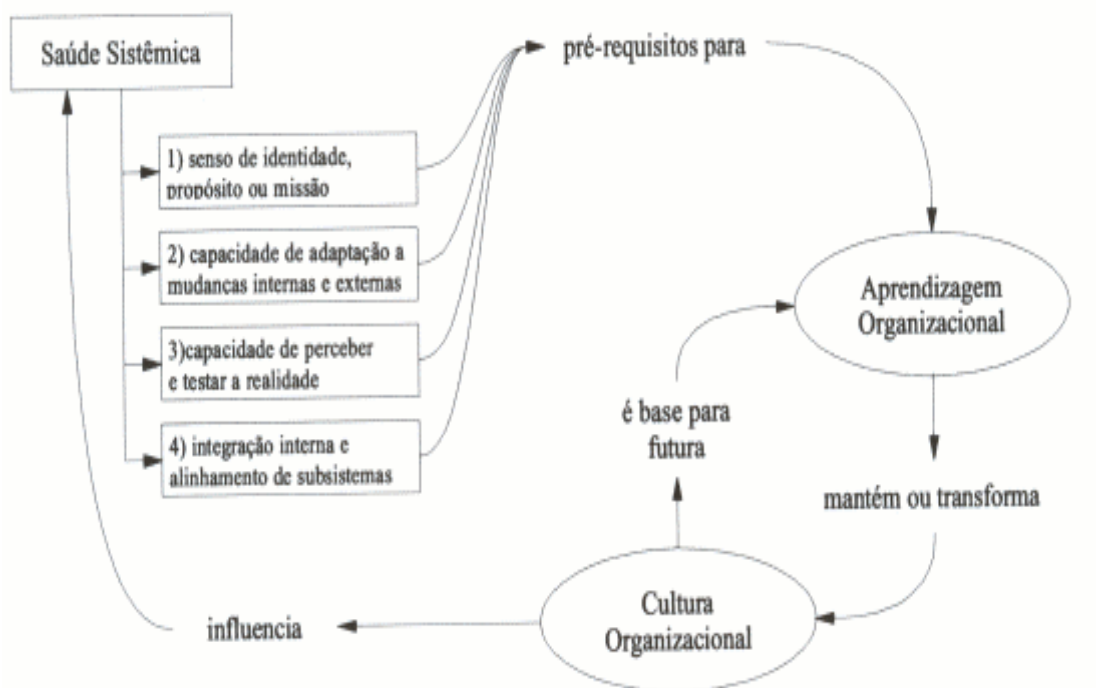


Figura nº 5: O Duplo Circuito de Relacionamento entre Aprendizagem e Cultura Organizacional.

Fonte: Andrade (1998) apud. Shein (1997)

É possível observar na figura nº 5 a aprendizagem ligada a cultura organizacional, onde há uma ligação entre o circuito de aprendizagem simples ou duplo de Morgan (1996), ou também com aprendizagem generativa ou adaptativa de Senge (1996), que será discutido ao longo do trabalho com o Modelo Quinta Disciplina. Isto vem gerar um crescimento na aprendizagem organizacional, no que se refere às mudanças organizacionais. Andrade (1998) apud. Shein (1997) sugere que isto venha a promover tipos de aprendizagem transformacionais de dois tipos:

- Tipo 1: Está ligado a capacidade de continuar a agir dentro das circunstâncias de mudança propostas pelo ambiente das organizações. Através disto se cria e mantém uma cultura, que é gerada através de um conjunto de pressupostos tácitos compartilhados que são difundidos na organização mesmo quando há a substituição de seus membros.
- Tipo 2 : Ligado a capacidade de mudar elementos fundamentais no que se trata de identidade e objetivos, adotando pressupostos básicos diferentes e compartilhados. Há uma mudança cultural através de evolução, mudança generativa ou revolução. Envolve aprender e desaprender algo.

Nas organizações muitas vezes encontram-se problemas no que se refere a uma cultura vaga, sem a identificação dos membros com relação ao objetivo da organização. Então começa a surgir várias sub-culturas, que vão dificultando a instauração de uma visão integrativa. Surgem as sub-culturas gerenciais, nas operações, na engenharia, na escala executiva. Cada setor cria sua visão, e começa a concorrer com o outro, uma concorrência desleal, pela falta da visão do objetivo geral da empresa. Tal fato acontece, porque as sub-culturas começam a falar uma linguagem diferente, orientada por valores e objetivos diferentes (Shein, 1997).

É o que foi mencionado anteriormente, no estudo específico da cultura, onde Da Matta(1986), fala sobre a ausência de uma referência cultural, a falta da identificação de valores conjuntos. A organização começa a ter setores muito eficientes, mas analisando-se o resultado geral não se comprova tal eficiência.

Muitas coisas interferem no aprendizado organizacional, mas algumas podem ser consideradas conseqüências, e não as causas de tal ocorrência. A resistência a mudança, falhas na liderança, muitas vezes estão relacionadas às sub-culturas organizacionais. Algumas estão intimamente relacionadas com as fontes culturais e interferem significativamente na aprendizagem, como o mito organizacional, níveis hierárquicos, unidades funcionais (Shein, 1997).

Para que se identifique tal ambiente de prejuízo a aprendizagem, é preciso que se reconheça a cultura da instituição, através do que anteriormente foi mencionado na visão de Morgan (1996) , com o diagnóstico da cultura da organização. Para isso, é preciso reconhecer a importância da gestão da cultura na organização, e que não existe uma receita pronta. Cada cultura tem a influência de seu fundador, moldou-se ao longo de sua existência, e desenvolve-se de acordo com o jeito que a empresa olha para o seus problemas.

Então, consegue-se visualizar a importância da abordagem do self organizacional cunhado por Jung (1990), e transferido para a organização como o centro gerador, capaz de auxiliar na Ideologia central. Mas é preciso também um modelo de aprendizagem, uma referência a qual a organização possa utilizar como auxílio em sua gestão. Entram no estudo então a metodologia das cinco disciplinas propostas por Senge (1996) junto ao Massachusetts Institute of Technology.

O capítulo a seguir expõe um modelo de aprendizagem proposta por Senge (1996), onde aborda-se a arte, teoria e prática da organização de aprendizagem.

2.3.3 - O Modelo da Quinta Disciplina:

A empresa muitas vezes tem formas para resolução de problemas deficientes, ocasionadas pela falta de teorias ou métodos, ou das próprias ferramentas adequadas. São resolvidos de maneira empírica, sem construir uma teoria básica que seja útil na resolução de futuros problemas. Para que não ocorra tal deficiência na gestão, é preciso adotar modelos de aprendizagem, entre os modelos se destaca a Quinta Disciplina (Senge, 1996).

A organização é um aglomerado de pessoas que passa a interagir, gerando um ambiente de convivência, onde são aprimoradas as capacidades de criação. A capacidade de desenvolvimento da interação para um nível que proporcione resultados efetivos de aprendizagem é conseguido com constante teste dos modelos utilizados. Surge a necessidade de um auto-aprimoramento, que é conseguido segundo Senge (1996), através das disciplinas da organização da aprendizagem:

Raciocínio Sistêmico

É uma estrutura conceitual, conjunto de conhecimentos e instrumentos, que tendo por objetivo tornar mais claro todo o conjunto organizacional, tornando mais claro todo o conjunto de modificação a serem feitas com o intuito de melhorá-las. Segundo Capra (1982), o pensamento sistêmico, é oposto ao pensamento analítico, não se isola uma parte para compreender o todo do sistema, nem se divide em mínimas partes possíveis. Sistêmico significa colocar o problema no contexto, de um todo mais amplo. Senge (1996) fala sobre os eventos da natureza, que tudo está interligado, que eventos distantes no tempo e espaço, estão todos ligados a um mesmo esquema. Cada evento que ocorre na natureza influencia todos os outros, e que isto não pode ser visualizado simplesmente dividindo, e querendo

entender cada evento separadamente. É preciso colocar estes eventos sob um ambiente de simulação, onde todos interagem, então se consegue otimizar e visualizar melhor o problema, ou melhorar o que pode estar bom.

Nas empresas acontece da mesma forma, a boa gestão depende de trabalhos realizados pelos colaboradores, os quais estão ligados a uma estrutura, que juntamente estrutura e pessoas, compõem uma teia invisível, onde os fios estão todos amarrados. Então em cada ação tomada, reflete não somente no setor de onde ela partiu, mas em toda organização (Capra,1988).

O Raciocínio Sistêmico é muito difícil, pois as pessoas são acostumadas a uma estrutura pré-definida e a um pensamento reducionista. Ao menor sinal de um problema muito difícil de ser resolvido, ou que exija uma mudança muito significativa, mas necessária, parte-se para a solução menos dolorosa, mas não a correta. É o que se comentou anteriormente na abordagem do self, na visão das Imagens de Morgan (1996), onde as pessoas tendem a assumir uma das imagens, e torná-la correta, se esquecendo do contexto organizacional.

Domínio Pessoal

Através desta disciplina aprende-se a esclarecer e aprofundar continuamente o objetivo pessoal, com concentração das energias, desenvolvimento de paciência, enxergando a realidade de maneira objetiva. O domínio pessoal, esclarece as coisas que são realmente importantes para as pessoas da organização. Isto leva os indivíduos a viverem de acordo com suas aspirações, fazendo que esteja presente além de um ambiente de aprendizagem, também de criação.

Há um número pequeno de organizações que incentivam o desenvolvimento neste tipo de habilidade, vindo a refletir em recursos não muito bem aproveitados por seus membros. Cria-se com isso um ambiente não muito propício a motivação de pessoas, perdendo o senso da missão da empresa e empolgação que ficam geralmente presentes no início da carreira das pessoas que convivem neste tipo de ambiente (Senge,1996).

Modelos Mentais

São idéias arraigadas, generalizações, as imagens que influenciam a visão das pessoas, refletidas nas atitudes. Os modelos mentais muitas vezes não são percebidos, não se dá a verdadeira importância a esta disciplina, por falta de conhecimento sobre a importância que esta exerce sobre o comportamento das pessoas. Nas organizações, os modelos mentais das pessoas não são questionados, fazendo-se uma omissão, causando com isso deficiência

nas modificações que podem ser colocadas em prática, mas que muitas vezes são deixadas de lado por serem conflitantes.

A Royal Dutch/Shell, foi uma das primeiras grandes empresas a compreender as vantagens do aceleração do processo de aprendizagem da organização. Através disto a Shell enfrentou uma de suas maiores crises nos anos 70 e 80, por ter aprendido a explorar os modelos mentais de seus administradores, principalmente através da abordagem dos modelos mentais generalistas. A organização percebeu que o crescimento do negócio depende do aprendizado institucional, que ocorre através das modificações dos modelos mentais das equipes administrativas, dos mercados e concorrentes. (Senge, 1996).

Trabalhando os modelos mentais a empresa começa a enxergar-se aprendendo a lidar com as suas imagens interiores, conseguindo com isso trazê-las para a superfície, onde a instituição consegue debatê-las e não somente os indivíduos. Com isso as pessoas conseguem expor suas idéias, sem o medo de que as outras pessoas possam pensar, pois as idéias são debatidas com a influência de todo conjunto de pessoas.

Objetivo Comum

A organização precisa de pessoas inspiradas em algo que seja forte, que as façam olhar para o futuro com a certeza da imagem que querem criar. Quando há este objetivo as pessoas geram tudo de si, e tem a iniciativa da aprendizagem, não sendo vista a atualização como uma obrigação. Estes objetivos tem que estar ligados a valores, que são compartilhados pelo conjunto dos membros da organização inteira. É o que Collins e Porras (1995) chamaram de viver uma ideologia, onde as pessoas encontrem um sentido comum, que desenvolvam a cultura da organização, tornando-a capaz de aprender e reaprender.

Poucas empresas possuem esta ideologia, identificando assim um objetivo comum a todos segundo estudo feito por Collins e Porras (1995). Empresas como IBM, Sony, Ford Motor Company, Boeing, Motorola, tinham eram de negócios muito diferentes, mas possuíam pessoas reunidas em torno de uma identidade comum a todos. Conseguem-se isto, buscando as imagens do futuro, que são capazes de promover a união entre as pessoas em torno de algo, de um objetivo vivido por todos (Senge, 1996).

Aprendizado em Grupo

Nem sempre pessoas inteligentes, formam grupos inteligentes, para isso é necessário primeiramente diálogo entre estas pessoas. Equipes podem aprender no esporte, artes, ciência, e também nos negócios. Quando equipes estão aprendendo percebe-se que elas

têm ações coordenadas, através da produção de resultados em conjunto, estimulando desta forma o aprendizado individual.

O diálogo é importantíssimo para despertar idéias em grupo, através deste é possível criar um raciocínio grupal. Muitas organizações não entendem o significado do diálogo, são aquelas culturas rígidas, que pararam de aprender, e não estão abertas a discutirem, a interagirem. É necessário reconhecer padrões de interação que prejudicam o aprendizado em grupo. Pode-se tomar como exemplo destes padrões que prejudicam, através das táticas de defesa levantadas por grupos, que podem servir de beneficiários se reconhecidos, ou um poderoso elemento de prejuízo para aprendizagem (Senge, 1996).

O aprendizado em grupo é muito importante para desenvolvimento da organização, pois as mudanças que são exigidas do ambiente, torna lenta a organização que não o pratica. A velocidade de mudança está aliada a um pensamento contextual, onde um coletivo pensante de homens e coisas é composto de pessoas com singularidades atuantes e subjetividade mutante, é o modelo de um pensamento ecológico cognitivo, que é o pensamento atuante (Lévy, 1993).

As cinco disciplinas devem funcionar em conjunto, por isso o raciocínio sistêmico é a quinta disciplina sugerida por Senge (1996). Ela integra as outras quatro disciplinas aproximando a teoria da prática, evitando assim, que elas sejam vistas isoladamente e tornem-se utopias de pensamento, ao invés de efetuar as mudanças relativas para aprendizagem. No entanto para efetivar o raciocínio sistêmico é preciso as outras quatro disciplinas.

As cinco disciplinas são essenciais, elas fornecem teorias, métodos e ferramentas para estímulo da aprendizagem. Elas levam a um ciclo de aprendizado profundo, de duplo circuito visto anteriormente, mas também não fornecem sozinhas a solução a organização de realmente aprender (Senge et ali, 1996).

Para que haja um ciclo efetivo de aprendizagem é preciso uma estrutura básica, que são formadas por três referências. Segundo Andrade (1998) apud Senge (1996), são elas: idéias norteadoras, as teorias, métodos e ferramentas, e as inovações em infra-estrutura.

Idéias Norteadoras: são os valores, missão e propósitos, que são traduzidas em idéias que inspiram o desenvolvimento da organização. Para isso, é preciso que a empresa consiga conhecer-se melhor, através de uma visão profunda a respeito de seu jeito de ser. Através das abordagens de Morgan (1996) das imagens, quando se faz uma análise da Cultura neste trabalho, se faz uma análise do que realmente impulsiona a organização, vendo se esta

conduz seus valores de forma adequada, sem ficarem presos a um mero reducionismo de uma das imagens.

Teorias, métodos e ferramentas: Para que haja relação com o novo modo de aprendizagem sugerido por Senge et alii (1996), é preciso sair do modelo tradicional, fornecendo ferramentas que estimulem novas formas de pensar. Neste sentido, entram as cinco disciplinas da aprendizagem, que são as ferramentas derivadas de métodos das teorias. Através da construção de teorias, métodos e ferramentas se faz uma ligação que possibilita a criação do conhecimento, criando assim o ciclo da aprendizagem.

Inovações em infra-estrutura: são os meios pelos quais a organização coloca os recursos para os colaboradores apoiarem o trabalho. Torna-se importante então a iniciativa da organização, em inovar naquilo que parte dela mesma, de sua estrutura já estabelecida. Através do planejamento de atividades de forma integrada, onde são realizadas reuniões, instauração de laboratórios de aprendizagem no trabalho, fóruns de reflexão e abordagens inovadoras de treinamento de pessoas. Através disso será possível a constituição de bases para os campos de aprendizagem.

Assim como as cinco disciplinas, estas referências básicas para a prática do aprendizado, devem funcionar de forma conjunta. Sem idéias norteadoras não haverá um senso de direção da organização, da mesma forma que sem as teorias, métodos e ferramentas não haverá a acumulação de habilidades e capacidades necessárias, e sem inovações na estrutura não haverá uma utilização efetiva do conjunto de referências básicas (Senge et alii, 1996).

A organização estabelece a referência pela qual seus membros partem para fixar as bases que necessitam para interagir, e através disto aprimorar suas habilidades de forma conjunta. Para que seja realizado de forma sistemática, à forma que proporciona interação e integração, é preciso testar. Através dos modelos estabelecidos deve-se adotar um modelo de análise, que assim possa servir de referência. Este modelo adotado neste trabalho é a Quinta Disciplina.

3 - METODOLOGIA

Conforme foi visto anteriormente, a dissertação aqui proposta tem por objetivo analisar a cultura da Isabela S/A fazendo relação com a cultura organizacional. O aprofundamento teórico desenvolveu-se através de leituras e pesquisas bibliográficas e leituras existentes sobre o assunto.

A escolha da organização onde foi realizado o estudo aconteceu de forma natural, pois sendo o autor desta dissertação funcionário da organização, houve o interesse de compreender a organização, e juntamente desenvolver sua cultura, para que possa gerar um ambiente de aprendizado.

O objetivo desta dissertação fica mais claro, quando se fala no tipo de pesquisa, plano de coleta de dados, análise dos dados, população/universo, amostra e limitações metodológicas.

Este capítulo tem por objetivo, definir e descrever a metodologia que foi utilizada na realização da pesquisa proposta por esta dissertação.

3.1 – Tipo de Pesquisa:

A partir de um levantamento inicial da situação da organização, através de um pré-diagnóstico, procurou-se estudar o cenário atual da organização. Foram feitas entrevistas com funcionários e consulta de documentos, procura de registros na organização de algum tipo de estudo semelhante ao desenvolvido por este trabalho.

Levantada a situação inicial da organização, foi então possível desenvolver um roteiro de importantes aspectos observados, que sugeriam investigação. Foi definida então o tipo de pesquisa realizado, através da pesquisa-diagnóstico ao qual satisfaria o objetivo de pesquisa da dissertação.

Há uma divisão sobre os métodos de pesquisa utilizados pelos estudos científicos, onde existem dois grandes grupos de estudos, qualitativos e quantitativos. Estes métodos são quase sempre utilizados de forma separada, segundo Roesch (1999).

Muitos estudiosos de pesquisa científica, apresentam entendimentos diferenciados para esta divisão estabelecidas pelos métodos de pesquisa. Bonoma (1985) apresenta um estudo a respeito destas situações, onde o autor acredita nesta divisão como um problema para certos estudos científicos. Alguns elementos quando retirados de seu contexto social, tendem a não ser interpretados de forma adequada.

Segundo Roesch (1999) existe um tipo de projeto a ser abordado da perspectiva qualitativa e quantitativa, pois há uma certa diferenciação nas fases de realização dos estudos. Segundo a autora, existe um enfoque mais quantitativo na avaliação dos resultados, e um enfoque mais qualitativo na avaliação formativa. A pesquisa-diagnóstico, faz uma combinação de ambos na proposição de planos e na pesquisa aplicada diminuindo o efeito da distância prejudicial a certas pesquisas, entre dados qualitativos e quantitativos.

Roesch (1999) propõe a pesquisa-diagnóstico, para assim adotar abordagens de pesquisa ao mesmo tempo indutivas, qualitativas e clínicas como sugere Bonoma (1985). Assim existe uma diminuição de erros de pesquisa, ao retirar de sua natureza os dados para análise em laboratório, melhorando o caminho para aprendizagem científica.

A pesquisa-diagnóstico, vem a se adequar melhor ao problema de pesquisa proposto nesta dissertação. Desta forma foi possível diagnosticar o tipo de cultura presente na Isabela S/A, estudando sua disposição para criação de um ambiente de aprendizagem organizacional. Ao mesmo tempo estudou-se os fatores qualitativos da organização, dando também uma dimensão quantitativa da realidade organizacional.

3.2 – Plano de Coleta de Dados:

Houve um contato inicial para proposição de coleta de dados, onde os pesquisados demonstraram interesse em participar da pesquisa. As pessoas acreditaram na necessidade da execução de um trabalho a respeito do objetivo proposto pela dissertação, e que este se adequaria ao momento vivido pela organização.

Durante o contato inicial deixou-se claro que haveria a utilização de entrevista, para assim obter a descrição detalhada. Isto implicaria em disponibilidade das pessoas envolvidas na diretoria da organização, em dispor de um tempo exclusivo para entrevista (em torno de 2 horas).

Desta forma, procurou-se através da utilização de entrevista, obter a situação detalhada para solução do problema de pesquisa. Foram realizadas entrevistas através de questionários, e testes que estão anexos no trabalho.

Os testes e questionários anexados, servem como instrumento para serem abordados da perspectiva qualitativa e quantitativa, sendo os instrumentos de coleta de dados utilizados na pesquisa-diagnóstico.

Nesta pesquisa, foram utilizadas fontes de informações diferentes, questionários fechados, e testes. Vegara (2000) sugere que a utilização de várias fontes de informação como entrevistas, documentos, observação direta, pesquisa de campo, possibilita otimizar o tipo de pesquisa-diagnóstico utilizado.

3.3 – Análise de Dados:

A pesquisa feita pelo trabalho, é feita através de dados qualitativos e quantitativos. Realizou-se uma análise e interpretação dos dados, através da tabulação dos dados. Esta análise implicou em interpretação dos resultados baseados na frequência simples e média, com o objetivo de analisar o objetivo proposto pelo trabalho.

Para se chegar no diagnóstico da cultura organizacional e aprendizagem, verificando se há a instauração de um ambiente favorável para seu desenvolvimento, foram feitas diversas perguntas, através dos questionários e testes.

Realizou-se uma análise dos questionários, com base na frequência das respostas, assim como o teste aplicado com base na sua resposta. Procurou-se desta forma analisar a cultura e aprendizagem organizacional, buscando características atribuídas a empresa pelas pessoas pesquisadas.

O trabalho buscou uma comparação, entre a Revisão Bibliográfica e a descrição das pessoas pesquisadas a respeito da empresa. Segundo Bonoma (1985) isto aproxima a realidade científica dos eventos ocorridos na natureza da pesquisa.

3.4 – População/Universo:

A população que interessa ao presente estudo, é a empresa de produtos alimentícios Isabela S/A . Esta empresa está situada na cidade de Bento Gonçalves – RS - . Seu número de funcionários atualmente é de 963 diretos, mais 53 representantes e 47 prestadores de serviços constantes.

3.5 – Amostra:

A amostra recolhida para o estudo, são nove pessoas da alta gerência da empresa pesquisada, possuindo um intervalo de 10 a 14 anos de trabalho na empresa. A análise de distribuição de dados será feita de forma probabilística , que caracterizarão a cultura da instituição pesquisada e sua relação com o aprendizado.

3.6 – Limitações Metodológicas:

Por se tratar de prestação de informações da alta gerência da organização, pode haver resistência na prestação das informações necessárias ao estudo.

Apesar dos processos científicos de pesquisa reduzirem o grau de incerteza presente nas organizações, há uma certa dificuldade no tipo de pesquisa proposto. Há um risco de pesquisas que procurem informações a respeito de crenças, atitudes, sentimentos e comportamento. As pessoas que respondem a este tipo de pesquisa podem sentir-se incapazes de fazê-lo, à medida em que há uma análise da organização, mas também de seus padrões de conduta.

O estabelecimento de um auto-retrato, um diagnóstico do conjunto organizacional, faz com que a pessoa olhe muitas vezes para si mesmo, gerando por vezes uma certa tensão.

Para diminuir o grau de tensão, e a insegurança das pessoas com relação a pesquisa, foram realizados testes e questionários sem a identificação das pessoas. Estes acompanhados de um trabalho de esclarecimento, uma pequena palestra para as pessoas a respeito do assunto, levou a uma descontração, e conseqüentemente a quebra da tensão.

4 - CULTURA E APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL DA Isabela S/A

No capítulo que segue serão apresentados os resultados do estudo proposto, envolvendo a empresa Isabela S/A . Esta parte prática procura estabelecer um vínculo mais próximo possível Referencial Teórico, com o objetivo de satisfazer o problema de pesquisa do trabalho.

Este capítulo apresenta o objetivo central do trabalho, estudar a cultura da Isabela S/A, fazendo relação com o aprendizado organizacional desta empresa, com a análise do Self, Tipo de cultura, indo em direção ao aprendizado organizacional.

4.1 - O Self Organizacional da Isabela S/A:

Com as imagens sugeridas por Morgan (1996) é constituída uma análise sistêmico organizacional da cultura, da empresa Isabela S/A. São sugeridas oito imagens, onde destas é preciso que se isole uma delas, contextualizando esta imagem sob os olhos das outras. Assim se cria o diagnóstico da cultura, fazendo uma análise dinâmica das imagens: Mecanicismo (**M**), Organicidade (**O**), Sistemas Políticos (**SP**), Cibernética (**C**), Prisões Psíquicas (**PP**), Instrumentos de Dominação (**ID**), Fluxos de Transformação (**FT**). Estas imagens analisam uma imagem que é a Cultura Organizacional.

As diversas imagens de Morgan (1996) foram juntadas ao conceito de Self de Jung (1990) apud Johann e Vanti (2000), onde é feita a análise deste através do teste anexo neste trabalho. Segue esta análise através da constituição do gráfico nº 1.

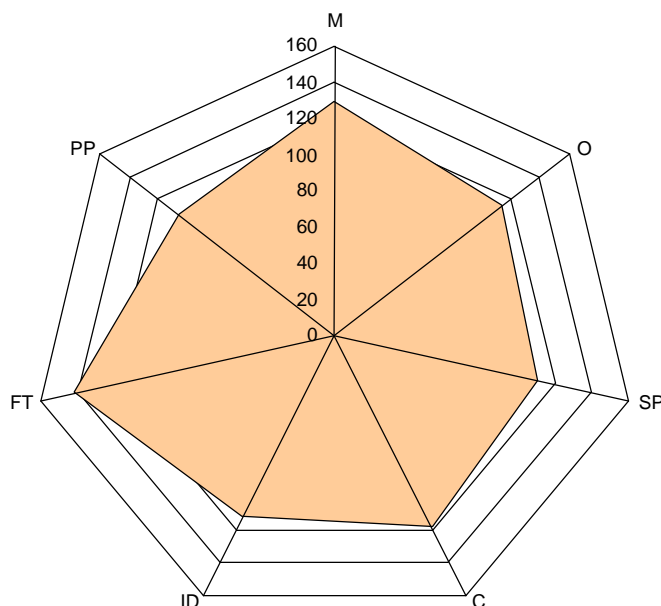


Gráfico n° 1 : Self da Isabela S/A

A imagem que mais se destaca no gráfico n° 1 é Fatores de Transformação (FT), uma imagem considerada negativa, pois quando destacada da forma que está na Isabela S/A pode demonstrar que a organização está distanciando-se de seus valores, ou está assumindo novos valores. Conforme Morgan (1996) a organização deve estar bem definida a respeito de seus novos valores, com o perigo de perder-se no fluxo das transformações, e não encontrar mais o sentido da existência da empresa.

A imagem **FT** poderia no entanto representar que a Isabela S/A está enfrentando um período de transformação muito profunda, como ocorre na realidade. A empresa sofreu uma mudança nos anos de 1997 a 1999, sendo passado o controle acionário da empresa ao grupo argentino SOCMA (Sociedade Macri). A empresa pesquisada então, passa por um período de adaptação de sua cultura organizacional a cultura do grupo SOCMA . A imagem **FT** portanto, representa esta transformação que vem ocorrendo.

A empresa pesquisada então, passa por um período de adaptação de sua cultura organizacional a cultura do grupo SOCMA. A imagem **FT** portanto, representa esta transformação que vem ocorrendo.

Se analisarmos outra imagem negativa no entanto, as Prisões Psíquicas (**PP**), será possível visualizar no gráfico n° 1, que esta imagem está ocupando o menor espaço. Isto significa que a organização não está presa a pensamentos que podem conduzir a cultura organizacional a uma visão distorcida da realidade. Esta organização portanto, tem traços de

flexibilidade, não aprisionando seus membros em uma chamada teia psíquica segundo Jung (1990) apud Johann e Vanti (2000), que conduziria a organização a pensamentos centralizados em mecanismos inconscientes, levando a caracterização de valores individuais acima dos organizacionais.

Ao analisar **PP** há portanto a caracterização de uma organização com um bom poder de criatividade, onde os pensamentos individuais, conseguem se juntar para compreender o fundamento da cultura Isabela S/A. Seus valores são assimilados por seus membros, numa cultura caracterizada por valores visíveis e invisíveis na linguagem utilizada por Kotter e Heskett (1994).

A imagem Instrumentos de Dominação (ID), aparece no gráfico nº 1, com uma baixa presença na imagem total constituída. A baixa presença de ID caracteriza a ausência portanto, de utilização de formas de dominar os funcionários por meio de um alto poder. Esta imagem é o que Morgan (1996) chama da face repugnante das organizações, quando o mesmo cita o exemplo da Grande Pirâmide de Gisé. Esta pirâmide foi erguida no Egito, representando um grande monumento, sob o ponto de vista organizacional, mas foram 20 anos de sacrifício de um povo. As pessoas foram usadas segundo Morgan (1996), para glorificar o privilégio de umas poucas pessoas.

Da mesma forma quando presente nas organizações atuais em grande proporção, o ID pode representar o serviço de pessoas, que fazem seu trabalho com satisfação, mas são usados pelas empresas. Isto acontece quando a organização não consegue estabelecer a troca, assim as pessoas trabalham pela chamada obrigação do sustento. Na Isabela S/A foi possível comprovar que não existe a instauração de ID, ficando a empresa com instrumentos democráticos, para gerenciar seus funcionários.

Até o momento foram analisados dentro do self organizacional, as imagens consideradas negativas, a partir de agora são vistas as imagens positivas da organização. Lembrando, que dentro da visão organizacional atual, sugerida por Morgan (1996) a imagem pode se tornar negativa, quando for comprovada muito destacada, ou seja, se houver a presença de um mecanicismo, por exemplo, muito forte na organização, provavelmente seria muito burocrática.

O Mecanicismo (**M**) aparece no gráfico nº 1 como uma imagem que comprova a existência de padrões, que estão estabelecidos sob os objetivos claros. A organização precisa de padrões para que as pessoas que participam de sua estrutura organizacional, possam se

utilizar deles como meio de desenvolver seu trabalho. Há portanto um padrão de comportamento entre as pessoas, que favorece o entendimento. Na Isabela S/A é possível visualizar um **M** que estabelece estes padrões, e ao mesmo tempo sem transformar a organização, numa estrutura extremamente burocrática.

A Organicidade (**O**) aparece acompanhando bem as outras imagens, conforme gráfico nº 1, onde a Isabela S/A possui um relacionamento harmônico entre os indivíduos. Há o sistema aberto, onde a empresa consegue desenvolver um estrutura interna de acordo com as exigências externas da organização. As pessoas são reconhecidas, e motivadas de acordo com os objetivos individuais e organizacionais.

A imagem Sistemas Políticos (**SP**) aparece como uma imagem que comprova a existência de executivos nesta organização, que não possuem um alto fator de autoridade em sua maneira de agir com pessoas. Não há a manipulação das pessoas pelo status adquirido por uma minoria que governa a organização, estando este tipo de poder distribuído. Existe sim, a figura do grande líder, do guiador da organização, da pessoa que precisa representar a figura forte, capaz de enfrentar turbulências que o mercado testa diariamente nas organizações atuais. Conforme vista a imagem SP no gráfico nº 1, é possível fazer esta afirmação.

O conjunto das imagens revela um equilíbrio, havendo a interação que propõe Morgan (1996), através de uma estrutura organizacional com a presença das diversas imagens em seu devido nível. Existe a presença de uma imagem **FT**, em função da Isabela S/A estar passando por um processo de profunda transformação, sendo adquirida pelo grupo Adria.

De acordo com a imagem do gráfico nº 1, onde resulta o self organizacional da Isabela S/A, poderia se afirmar a seguinte situação:

- a) A empresa não apresenta tendência para burocratização;
- b) Existe uma interligação na relação com o ambiente estabelecida de forma harmônica;
- c) Há a presença de um caráter cibernético, que favorece o desenvolvimento, ficando presente a metáfora do cérebro, através de uma estrutura flexível e criativa;
- d) Um período de extrema mudança na cultura da organização;

- e) As forças políticas impulsionam a mudança, não havendo uma substancial concentração de poder que mereça ser comentada;
- f) Existe a presença de forças inconscientes que no momento favorecem o desenvolvimento, ou a transformação da organização;

O fator mudança é algo que está muito presente na Isabela S/A neste momento, a organização passa por uma evolução organizacional. Há a assimilação de uma identidade cultural, está concretizada, visto que há uma cultura presente na organização capaz de assimilar processos de mudança. Há uma lógica interna passando por um processo de assimilação desta mudança.

O FT representado no gráfico nº 1 representa muito bem o momento em que vive a organização, pois existe a preocupação das pessoas em estabelecerem uma relação com a nova cultura Isabela S/A com o grupo Adria Alimentos do Brasil Ltda. Os executivos da empresa estão seguros do que precisam levar em conta ainda, os valores que permanecem, o objetivo que orienta esta organização, mas existe a preocupação de uma melhor interação com o grupo como um todo, até porque o grupo é resultado da fusão de 4 Empresas distintas e portanto quatro culturas diferentes.

4.2 - A Gestão da Cultura Através do Modelo Deuses da Administração:

Através do modelo Handy (1994) dos Deuses da Administração, pode-se ilustrar a tipologia da cultura, dizer dentro das características de cada deus traçado pelo autor, as características presentes na organização pesquisada.

Cada um dos quatro deuses dá nome a um tipo específico de cultura, havendo um nome formal técnico : Zeus (Z), Apolo (AP), Atenas (AT), Dionísio (D). Os diversos deuses se juntam, para assim combinados caracterizarem a cultura de uma organização. Segundo Handy (1994) é preciso analisar a totalidade da cultura, através das características de cada deus, para assim compreender melhor a organização.

As características da cultura Isabela seguem no gráfico composto com estes deuses, onde é possível visualizar o deus que mais se destaca.

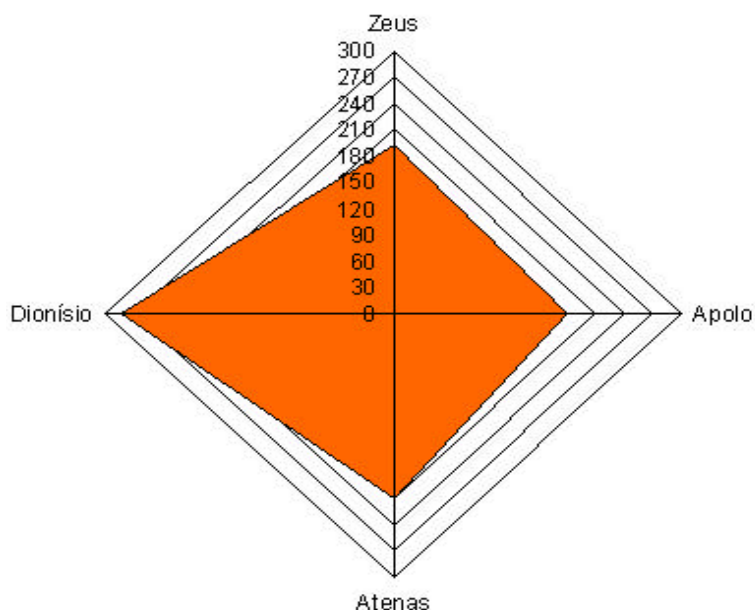


Gráfico n° 2: Deuses da Administração Isabela S/A

Através da análise do gráfico n° 2 é possível visualizar o deus que mais se destaca, sendo Dionísio (**D**). Este tipo de cultura é caracterizada como existencial, onde a figura do patrão inexistente, havendo aceitação de uma coordenação. Existe neste tipo de organização uma estabilidade, territórios e esferas de influência bem atribuídos, garantias de independência.

Na Isabela S/A, encontra-se este tipo mais caracterizado de cultura, onde as pessoas ao sinal de um elemento contraditório, algo que não parece estar bem para um membro da equipe administrativa, pode levar a uma larga discussão. São marcadas reuniões para discutir o fato. A atitude de decidir por imediato através de decisão individual não faz parte do comportamento da empresa. Não há a presença da figura do mercador individual, que existiam nos mercados da antiguidade, conforme cita Handy (1994).

A forte presença de Dionísio (D) conforme sugerido no gráfico n° 2, vem a confirmar as características mais fortes existentes na empresa pesquisada. Há nesta organização, objetivos conjuntos, compromisso com eles, através de um desejo individual de conquistar a eficiência organizacional.

As pessoas da Isabela S/A se comportam como profissionais independentes, usando seu talento para implementar soluções para a empresa. Importam-se com a imagem a

organização, pois a consideram sua semelhança. O sentido de independência dos indivíduos cria uma teia de relações, onde o todo é satisfeito através do objetivo que é realizado com o sentimento de liberdade.

Há o compromisso com a empresa, onde os indivíduos estão vinculados às responsabilidades que assumiram, sabem o que devem fazer. Quando falham em seu trabalho existe uma auto-cobrança pelo erro, onde refletem pelo ocorrido. É possível observar nas pessoas esta atitude, onde ficam pensativas, conforme a extensão do erro, durante todo o dia de trabalho. Após superado o erro, retornam com um extremo vigor, perseguindo de forma cada vez mais forte seus objetivos.

Existe porém a característica negativa também deste tipo de cultura, onde como afirmam Handy (1994), as pessoas são difíceis de serem influenciadas. A empresa por vezes precisa de decisões rápidas, não se pode esperar diversos dias para decidir algo que necessita de reposta imediata. As pessoas tem dificuldade em serem influenciadas quando a organização necessita disto. Uma boa solução sugerida por uma pessoa visando algum problema que precisa ser solucionado de imediato, fica às vezes um tempo além do necessário para ser reconhecida. Falta a um pouquinho da característica forte presente em Zeus (Z), chamar para si a responsabilidade, e decidir de imediato. Existem situações que exigem que as pessoas façam desta forma.

A organização é a mistura dos quatro deuses segundo Handy (1994), onde há influência de características de cada um para compor a cultura. Assim é possível que existam numa organização do tipo Dionísio como a Isabela S/A características de Zeus(Z): pessoas suscetíveis, agitadas, agressivas, implosivas, otimistas. Do tipo Atena (AT): presença de pessoas sociáveis, expansivas, conservadoras, lideranças. Do tipo Apolo (AP): pessoas passivas, cuidadosas, pacíficas, calmas. Cada característica está presente na organização estudada, porém se destacando as características mais fortes, que são as de Dionísio (D).

É preciso que se considere a combinação dos deuses para caracterizar a cultura, onde um se destaca, como ocorre na empresa pesquisada, mas não renuncia as características presentes nos outros deuses.

4.3 - Aprendizagem Organizacional:

A aprendizagem organizacional, está relacionada com cultura organizacional conforme Shein (1982). A organização é compreendida por seus membros através de comportamentos, que se revelam através de manifestações estruturadas.

A instauração de padrões é o começo de um processo de aprendizagem organizacional, segundo Shein (1982). As soluções implementadas pela Isabela S/A ao longo de sua existência foram se constituindo em práticas organizacionais. Existe portanto na organização um modelo de relacionamento, conforme foi possível observar nas conversas informais com seus membros.

Apesar de um ambiente de extremas mudanças, a cultura Isabela S/A está centrada numa direção, estabelecida através dos objetivos traçados pela estrutura organizacional. Existem valores relacionados à liderança, que conforme observou-se na pesquisa do Self, não havendo concentração de poder, pessoas presas por uma visão, ou perdas nas mudanças que vem ocorrendo.

A empresa pesquisada, vem demonstrando características de uma organização que passa por mudanças profundas, mas que mantêm seus pressupostos básicos, através de um respeito aos valores que estão em sua cultura, conforme sugere Collins e Porras (1995).

4.3.1 – Características da Organização que Aprende:

Existem características na organização capazes de favorecer o estabelecimento de um ambiente de aprendizagem, uma aprendizagem profunda, que favorece a organização em sua interação com seu ambiente. A seguir será analisado o ambiente de aprendizagem da Isabela S/A.

Foi perguntado aos pesquisados de que forma é possível reconhecer a organização que aprende. Através de características citadas, sugeridas por Senge (1990). Perguntou-se se “as pessoas sentem que estão fazendo algo que importa para elas pessoalmente e para o mundo maior”.

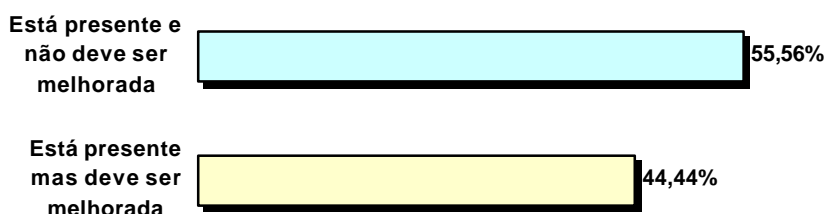


Gráfico nº 3 : Fazendo algo significativo

No gráfico nº 3, é possível visualizar a resposta das pessoas da organização, onde estas afirmam em sua maioria 55,56% das pessoas pesquisadas, declarando existir esta característica, mas que devem ser melhoradas. Há pessoas na organização que acreditam que exista a característica mencionada, e que não há nada a ser melhorado nela, são 44,44% das pessoas pesquisadas.

Foi perguntado para as pessoas também, a respeito das seguintes características presentes na organização:

- Cada indivíduo na organização de algum modo está se expandindo, crescendo ou melhorando sua capacidade de criar.
- As pessoas são mais inteligentes juntas do que separadas. Quando se quer que algo realmente efetivo seja feito, peça-se isto a uma equipe - ao invés de mandar uma única pessoa fazê-lo, por sua própria conta.
- A organização continuamente torna-se ciente da sua base de conhecimento – particularmente do acervo de conhecimento tácito e não articulado nos corações e nas mentes dos empregados.
- As pessoas se tratam como colegas. Existe um respeito mútuo e confiança no modo como elas falam umas com as outras, e trabalham juntas, sejam quais forem as suas opiniões.

O gráfico nº 4 mostra a visão das pessoas a respeito das características aqui mencionadas, havendo um consenso quanto a sua combinação, por dois grupos que se posicionam de diferentes formas.

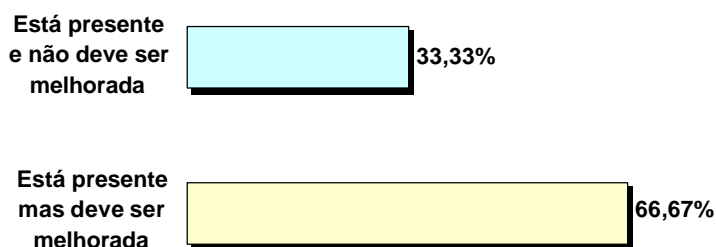


Gráfico nº 4 : Integração de quatro características essenciais

Segundo demonstra o gráfico nº 4, 66,67% das pessoas pesquisadas acreditam que as quatro características mencionadas, estão presentes em perfeita harmonia na empresa, e que não tem modificação alguma a ser efetivada. Há portanto a convicção de que a empresa possui estas qualidades, e que deve preservá-las desta forma. Aparecendo de forma mais amena, 33,33% das pessoas pesquisadas, afirmando a existência das características, mas que devem ser melhoradas.

A respeito da característica da “visão que segue o rumo da empresa emergindo para todos os níveis. A responsabilidade da alta direção como sendo a de gerenciar o processo pelo qual novas visões emergentes tornem-se visões compartilhadas”. Foi respondida na forma em que se coloca o gráfico nº 5 que segue.

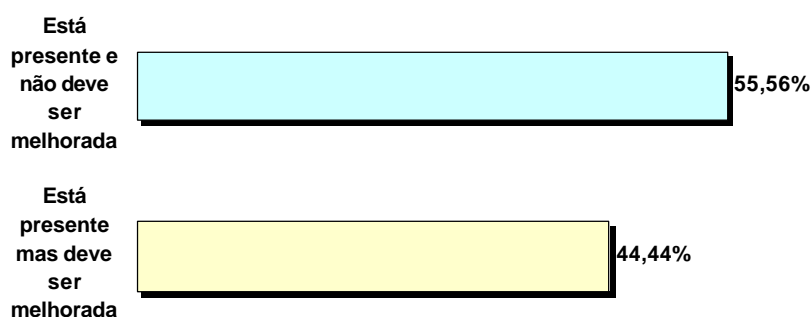


Gráfico nº 5 : Visão compartilhada

O gráfico nº 5 mostra que 55,56% dos pesquisados, acreditam que está presente na organização uma visão compartilhada e não precisa ser melhorada, enquanto 44,44% acreditam que exista a presença de tal característica, mas precisa ser melhorada.

As pessoas pesquisadas foram questionadas se “existe o convite aos empregados a tomarem conhecimento do que está ocorrendo em cada nível organizacional, de modo que eles possam entender como as suas ações influenciam outras.”

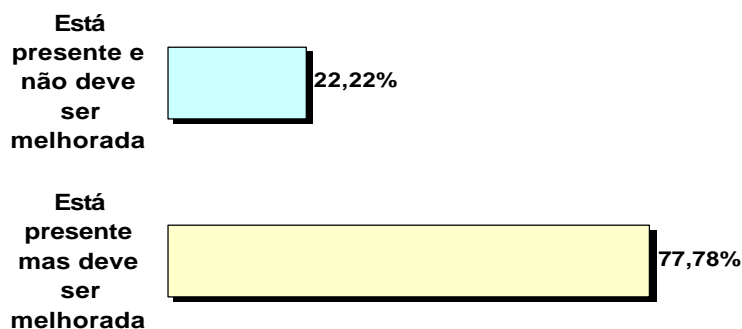


Gráfico 6 : Conhecimento das ações e seus reflexos

As pessoas responderam, conforme gráfico nº 6, que há a presença na empresa o conhecimento das ações e seus reflexos, mas precisam ser melhorados, sendo atestado tal fato por 77,78% das pessoas pesquisadas. Somente 22,22% das pessoas afirmaram que esta característica está presente na organização que trabalham, e não precisa ser melhorada

O gráfico nº 7 mostra o posicionamento, em relação a característica de liberdade das pessoas, em se sentirem livres para questionar umas as outras, acerca de suas premissas, predisposições. Esta questão esclarece se existem certos assuntos, ou pontos onde as pessoas sentem certo receio de tocar.

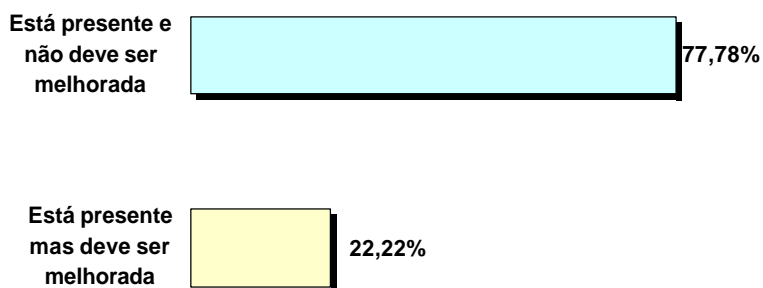


Gráfico 7: Liberdade de relacionamento

O gráfico nº 7 mostra que as pessoas possuem em sua maior parte a convicção de que podem conversar sem a preocupação de assuntos, tabus que levem a idéia de negatividade para os indivíduos e organização, a maior parte, 77,78% afirma isto.

O gráfico nº 8 mostra o posicionamento das pessoas pesquisadas, quanto a liberdade no exercício de sua criatividade, tentar experimentos novos, assumir os riscos e avaliar abertamente os resultados, o posicionamento das pessoas, em relação a quem comete erros.

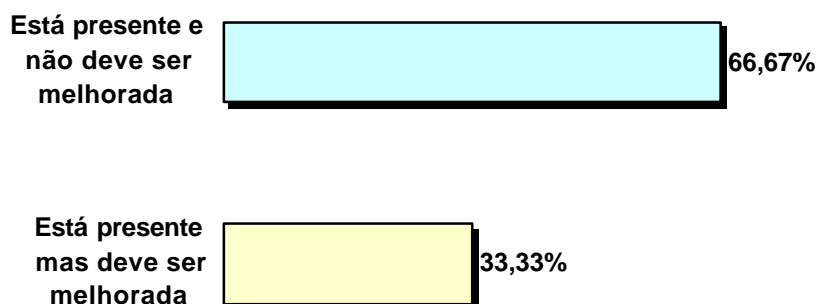


Gráfico 8 : Liberdade para criatividade

O posicionamento das pessoas pesquisadas, é em sua maioria, 66,67% de que a empresa possui esta característica presente, e não precisa ser melhorada. Estas pessoas que trabalham na Isabela S/A e, em sua maioria acreditam que tem liberdade para criatividade, e sem o medo de ser crucificado por eventuais erros.

A seguir, é apresentado o quadro das características apontadas pelos gráficos até o momento, são juntadas para uma análise conjunta.

- I. As pessoas sentem que estão fazendo algo que importa - para elas pessoalmente e para o mundo maior.
- II. Cada indivíduo na organização de algum modo está se expandindo, crescendo ou melhorando sua capacidade de criar.
- III. As pessoas são mais inteligentes juntas do que separadas. Quando se quer que algo realmente efetivo seja feito, peça-se isto a uma equipe - ao invés de mandar uma única pessoa fazê-lo, por sua própria conta.
- IV. A organização continuamente torna-se ciente da sua base de conhecimento - particularmente do acervo de conhecimento tácito e não articulado nos corações e nas mentes dos empregados.
- V. Visões do rumo da empresa emergem em todos os níveis. A responsabilidade da alta direção é gerenciar o processo pelo qual novas visões emergentes tornem-se visões compartilhadas.
- VI. Os empregados são convidados a tomarem conhecimento do que está ocorrendo em cada nível da organização, de modo que eles possam entender como as suas ações influenciam outros.
- VII. As pessoas sentem-se livres para indagar, umas das outras, acerca das suas premissas e predisposições. Existem poucas (se houver) 'vacas sagradas' ou assuntos inabordáveis.
- VIII. As pessoas se tratam como colegas. Existe um respeito mútuo e confiança no modo como elas falam umas com as outras, e trabalham juntas, sejam quais forem as suas opiniões.
- IX. As pessoas sentem-se livres para tentar experimentos, assumir riscos e avaliar abertamente resultados. Ninguém é morto por cometer um erro.

Quadro nº 2 : Características da Organização que Aprende

Adaptado de Andrade(1998) apud. Senge et alii (1996, p. 47).

No quadro nº 2 é possível ver as características da organização que aprende, que foram analisadas até o momento. A seguir se compõe um gráfico integrativo de todas estas características, para assim, constituir uma visão geral. Visualizando assim, o grau de intensidade que estão presentes na Isabela S/A.

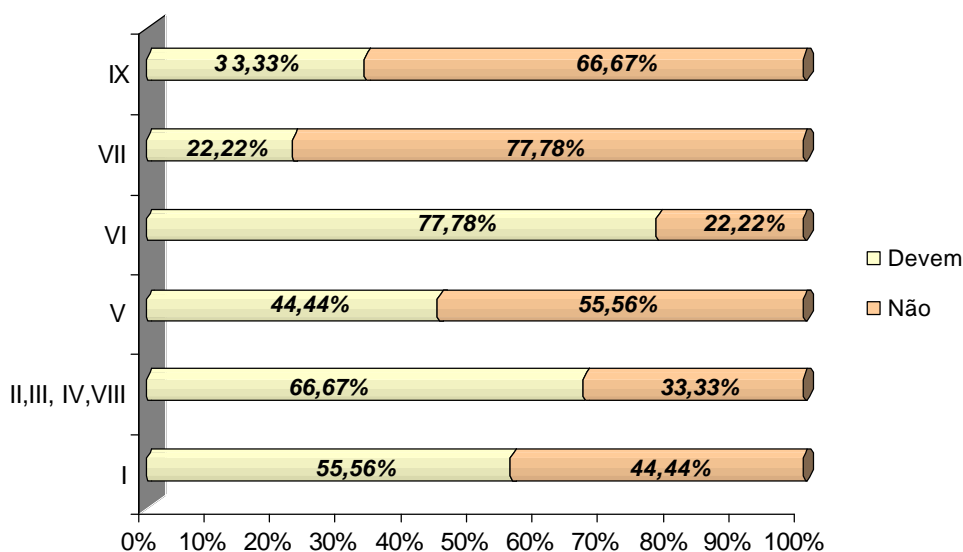


Gráfico nº 9: Integração das características de aprendizado da Isabela S/A.

O gráfico nº 9, mostra de forma conjunta, com relação a cada número ao número da respectiva característica presente no quadro nº --. É possível verificar que, as características I, II, IV, VI e VIII, aparecem como características presentes que não devem ser mudadas, sendo consideradas suficientes através de um percentual mais destacado. As características V, VII e IX, devem ser mudadas, segundo a maioria das pessoas que responderam cada questão.

As respostas das pessoas pesquisadas com relação às características da organização que aprende, foram classificadas em características que não estão presentes, que estão presentes e não devem ser melhoradas, e que estão presentes e não devem ser melhoradas. Todas as características de organização que aprende estão presentes na Isabela, devendo ser melhoradas ou não, pois as pessoas pesquisadas não optaram em nenhuma resposta “por características não presentes”.

4.3.2 - As Cinco Disciplinas:

Para que a organização aprenda de forma profunda, é preciso um aprendizado contínuo, segundo Senge (1990), através de um sistema de aprendizagem de duplo retorno, conforme Morgan (1996).

São sugeridas as Cinco Disciplinas essenciais por Senge (1990), para que a organização entre no ciclo da aprendizagem profunda. A seguir serão analisadas as respostas dos componentes da Isabela S/A com relação as cinco disciplinas.

4.3.2.1 - Modelos Mentais:

Esta disciplina, é o conjunto de idéias, generalizações, que influenciam a visão das pessoas. Quando compreendida, colabora para o aprendizado institucional, através de uma melhor relação da organização, pois são compreendidos os modelos de cada pessoa, a fim de contribuir para a formação de um modelo generalista organizacional. A importância dada a esta disciplina, é expressa no quadro nº 3, que segue.

* As áreas tem uma visão específica sobre seu setor, tendo dificuldade de ver outros setores	62,50%
* As pessoas conseguem ver os problemas como consigo, e o que eles representam para organização.	25,00%
* A maior dificuldade está em convencer as pessoas sobre a visão que tenho, por vezes há uma certa dificuldade de entendimento das situações	12,50%

Quadro nº 3 : Os Modelos Mentais

Na Isabela S/A a maior parte das pessoas pesquisadas 62,5%, responderam que as áreas tem uma visão específica sobre seus setores, tendo dificuldade para compreender o modo de pensamento dos outros setores. Comprova-se portanto, que existem modelos mentais predominantes, e que não conseguem assimilar as idéias do grupo como um todo. Existe ainda 12,5% das pessoas, que responderam que a visão delas, não é compreendida, que os problemas não conseguem ser visualizados da mesma forma por seus colegas, isto comprova a dificuldade desta disciplina, conforme haviam afirmado a maior parte das pessoas pesquisadas. Apenas 25% das pessoas que afirmam que conseguem ver os problemas da

mesma foram que seus colegas, tendo a visão do que eles representam para a organização, portanto compreendendo a disciplina dos modelos mentais.

4.3.2.2 - Domínio Pessoal:

Nesta disciplina, é preciso concentrar as energias no desenvolvimento da paciência, com uma visualização da realidade de forma objetiva. Ao mesmo tempo, os indivíduos devem viver de acordo com suas aspirações, conciliando-as com os objetivos da organização pela qual trabalham. Na organização pesquisada, é possível observar a realidade desta disciplina, através do quadro nº 4.

* Acredita-se que exista um objetivo pessoal que possa ser compartilhado com a empresa, e está sendo efetivado	87,50%
* Acredita-se que exista algo pessoal dominado pelo indivíduo, que pode estar a serviço da organização, e que não é explorado	12,50%

Quadro nº 4: Domínio Pessoal

Através da análise do quadro nº 4, é possível concluir que as pessoas pesquisadas, na sua maioria, 87,50% acreditam que exista um Domínio Pessoal, e que esta habilidade está sendo desenvolvida pela empresa. Somente 12,50% das pessoas acreditam que exista algo pessoal do indivíduo, que poderia ser explorado da melhor forma, portanto evidenciando a ausência desta habilidade.

4.3.2.3 - Objetivo Comum:

As organizações precisam de um objetivo comum, algo que oriente as pessoas para o futuro, conduzindo-as para um caminho que seja o adequado para a organização e para seus componentes. Se houver este objetivo, as pessoas sabem para onde canalizar suas energias, através de uma ideologia proposta pela organização, é o que Collins e Porras (1995) chamam de a Ideologia Central.

Esta disciplina foi analisada pelas pessoas da empresa pesquisada, através do quadro abaixo nº 5, há uma descrição das respostas.

* Existe um conjunto de valores, compromisso, que é traduzido num objetivo maior	62,50%
* Acredita-se que falte características de um objetivo comum na organização, mas ela está no caminho	37,50%

Quadro nº 5 : Objetivo Comum

O quadro nº 5 mostra que 62,50% das pessoas pesquisadas na organização, acreditam que exista um conjunto de valores, relacionados ao compromisso com o objetivo maior da organização. A minoria 37,50%, acredita que características que levem a crer que haja um objetivo comum na organização, mas afirmam que ela está buscando alcançá-los.

Conforme Collins e Porras(1995) não é tarefa fácil adquirir um objetivo comum, onde as pessoas encontram-se envolvidas com uma identidade comum para todos. Segundo Senge (1990) a empresa deve buscar as imagens do futuro, para assim promover a união das pessoas.

Através da análise do quadro nº 5, consegue-se observar que existe um percentual alto de pessoas que identificam um objetivo comum, estão envolvidas em um objetivo maior do que o individual. As pessoas que não estão envolvidas com ele, acreditam que empresa está no caminho, na busca pela imagem adequada para o futuro.

4.3.2.4 - Aprendizado em Grupo:

As organizações precisam de pessoas inteligentes, talentosas trabalhando em seu âmbito. Para que se forme uma organização inteligente no entanto, estas pessoas têm que conseguir expressar suas idéias, isto ocorre através da constituição do aprendizado em grupo.

Para que um grupo consiga aprender, é preciso que ele desenvolva a habilidade do diálogo, através de padrões de interação que favorecem o desenvolvimento desta disciplina, segundo Senge (1990).

O quadro nº 6 mostra como as pessoas responderam de que forma esta disciplina está presente na sua organização.

* O aprendizado em grupo é importante para qualquer organização, deveríamos estimulá-lo, através do dialogo para que o grupo consiga obter um raciocínio conjunto.	62,50%
* O que ocorre nesta empresa, é que as pessoas são inteligentes, mas deveria haver um dialogo mas profundo para que o grupo obtenhaas mesmas capacidades dos indivíduos	12,50%
* Existe nesta organização um dialogo muito bom, através de um bom raciocínio grupal, onde se consegue obter uma habilidade ou se diaga inteligência, maior no grupo do que os indivíduos	25,00%

Quadro nº 6: O Aprendizado em Grupo

As pessoas questionadas sobre esta disciplina, responderam em sua maioria 65,5%, que reconhecem sua importância e que a organização deveria estimular mais o aprendizado. Há o reconhecimento por parte de 12,5% das pessoas ainda, que dizem que a empresa possui pessoas muito inteligentes, e que deveriam ter um diálogo mais profundo, para que o grupo obtenha as mesmas capacidades conjuntas que ocorre nos indivíduos. Somente 25% das pessoas acreditam que a organização tem um diálogo muito bom entre os indivíduos, um bom raciocínio grupal .

4.3.2.5 - Raciocínio Sistêmico:

Esta disciplina, representa o conjunto dos conhecimentos que são colocados como instrumentos de esclarecimento nas modificações a serem feitas (Senge,1990). Não é somente colocar uma meta, e dividi-la em partes, onde cada qual executa sua parte, não obtendo a visão do todo. Se separar cada parte, aplicando o sentido da análise, não se conseguirá obter a visão contextual, o pensamento sistêmico afirmado por Capra (1982).

Foram feitos questionamentos a respeito desta disciplina, na empresa pesquisada, onde pode-se observar a resposta das pessoas em relação as questões, através do quadro nº 7.

* A organização está aprimorando a capacidade de ver o todo, com o tempo o raciocinio sistêmico será obtido.	75,00%
* Há uma visão na organização, onde cosegue-se um raciocínio conjunto, enxerga-se o todo(visão sistêmica). Está presente na organização "a visão da floresta, e não simente das árvores.	12,50%
* Nesta organização consegue-se como diz a parabola: enxergar as árvores , mas não a floresta.	12,50%

Quadro nº 7: Raciocínio Sistêmico

O raciocínio sistêmico é algo muito difícil, pois como afirma Morgan (1996) as pessoas estão acostumadas a uma estrutura pré-definida, sendo conduzidas a uma visão mais simplificada a respeito dos fatos, é a chamada visão reducionista.

Na Isabela S/A, as pessoas comprovam a dificuldade em se aplicar esta disciplina, pois 75% das pessoas, conforme quadro nº 7, afirmam que há um aprimoramento desta capacidade, mas que ainda ela deve ser obtida. As pessoas responderam ainda, com um percentual de 12,5%, que há bastante visão individual, mas ainda o raciocínio não consegue ser sistêmico. Apenas uma minoria 12,5% das pessoas pesquisadas, afirma que existe uma visão das árvores e não da floresta, ou seja, consegue-se analisar separadamente os fatos, mas não contextualizá-los.

4.3.3 - Aplicando a Quinta Disciplina:

Para que haja uma perfeita harmonia no desenvolvimento da aprendizagem, é preciso que as disciplinas funcionem em conjunto. Senge (1990) sugere que é difícil integrar novos instrumentos de aprendizagem, aplicando separadamente cada disciplina.

A fim de que ocorra a interação, através da contextualização das disciplinas, Senge (1990) destaca o Raciocínio Sistêmico como a Quinta Disciplina. Este integra todas as outras disciplinas, fazendo com que haja uma relação coerente entre a teoria e a prática da aprendizagem.

Visando a aplicação de forma concreta da Quinta Disciplina, como alavanca para promover a aprendizagem, será feita uma integração entre o Self Organizacional, Tipologia da Cultura e a Aprendizagem Organizacional.

Analisando o Self da empresa pesquisada, foi possível concluir que este concentra-se em Fatores de Transformação. Desta forma foi abordado na análise do Self, que a organização possui uma boa distribuição da imagem organizacional. As imagens consideradas negativas por Morgan (1996) não aparecem com destaque, confirmando uma Cultura Organizacional que está evoluindo da forma exigida pelo ambiente organizacional.

Na Cultura da Isabela, é possível perceber os valores compartilhados pelos membros da organização, através de seus pressupostos básicos. Esta idéia é sugerida por Shein (1983), onde o autor fala dos movimentos conscientes e inconscientes de uma organização. Há um reconhecimento destes elementos na Isabela, onde é possível perceber o

processo de adaptação externa, através da valorização das qualidades internas. Na linguagem proferida por Kotter (1994), existe um reconhecimento dos valores visíveis e invisíveis da organização.

O universo simbólico afirmado por Berger e Luckman (1967), como fonte que dá o significado para as decisões da organização, está presente no reconhecimento de cada gesto dos membros da Isabela. Há um comprometimento dos membros da organização, em melhorar o desempenho da organização, através de uma lógica cultural representativa.

A existência de uma cultura forte, e ao mesmo tempo flexível o suficiente para compreender as mudanças, faz com que a organização pesquisada não caia na cultura da rua, como afirma Da Matta (1986). Assim a organização não passa pelo perigo, de viver um ambiente de mudanças, através da presença forte em seu self organizacional dos Fatores de Transformação(FT), e ao mesmo tempo se perder num clima de incertezas.

Existe uma identidade conferida a cada membro da organização, sendo através dela feita uma gestão adequada da cultura. O tipo de cultura da Isabela, segundo Handy (1994) é de características que favorecem o indivíduo. Existe uma liberdade dos membros na realização de seu trabalho, havendo a possibilidade de despertar a criatividade nas pessoas.

Estas características de cultura descritas até o momento, favorecem o aprendizado. Existe portanto, um ambiente que favorece o desenvolvimento da aprendizagem de duplo circuito afirmada por Morgan (1996). No entanto, não se pode afirmar que a organização está aprendendo.

Existem características que favorecem o aprendizado, na empresa pesquisada, existindo pressupostos e crenças compartilhadas, através de uma cultura que propaga o surgimento de valores interativos. Como sugere Shein (1982) estes aspectos fazem com que a cultura organizacional crie um ambiente de aprendizagem, diferente da criação de uma organização que apreende efetivamente.

Pode-se afirmar sim que existe o desenvolvimento da saúde organizacional, havendo um inter-relacionamento da cultura com a aprendizagem. Muitas organizações aprendem por um determinado tempo, sendo suprimidas pelo tempo, tornando-se após ultrapassadas. Este tipo de organização, não possui segundo Shein (1997) um senso de identidade, capacidade de mudanças internas e externas, capacidade de perceber e testar a realidade, integração e alinhamento de subsistemas internos. Na Isabela não existe a presença

de todas estas características, mas um percentual bastante elevado, dando a idéia de um ambiente de favorecimento da aprendizagem .

A saúde organizacional não é garantida através da presença de um pensamento sistêmico, mas da aptidão para a propagação deste pensamento. As disciplinas estudadas pelo trabalho, através do modelo Senge (1990), comprovam uma organização que na prática também consegue criar um ambiente para o desenvolvimento da aprendizagem.

Muitas organizações segundo Collins e Porras (1995) são empresas financeiramente rentáveis, que possuem uma estrutura organizacional boa, mas que não possuem valores fortes capazes de manter a organização fortalecida por décadas. A ausência de uma cultura forte e flexível causa tal acontecimento. Na Isabela existe a presença destes valores, que conduzem ao desenvolvimento de uma boa gestão da cultura.

Aliando a cultura , está a aprendizagem na prática, onde a organização consegue prover em sua estrutura organizacional, membros e características essenciais para geração do ambiente de aprendizagem profunda. As disciplinas sugeridas por Senge (1990) analisam a organização, através da presença de características que são essenciais para uma organização que deseja promover o aprendizado organizacional.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão passou por muitas mudanças nas últimas décadas, com um aperfeiçoamento das estruturas organizacionais. As transformações ocorrem com maior frequência, exigindo que as empresas saibam lidar com ambientes cada vez mais incertos. É preciso que as empresas estejam preparadas, através de uma estrutura que propicie o aprendizado.

Para que uma empresa adquira o desenvolvimento necessário para lidar com seu ambiente, é preciso que ela identifique suas habilidades que se destacam. A gestão desta empresa precisa ser sistêmica, através de uma cultura organizacional que propicie um ambiente de aprendizagem.

A cultura organizacional de uma empresa, assimila ou não as mudanças necessárias em sua estrutura, sendo a partir dela gerado os valores que irão difundir o aprendizado organizacional. Uma cultura que privilegia o desenvolvimento organizacional, reconhece as habilidades que a empresa possui para interagir com seu ambiente.

O constante aperfeiçoamento das habilidades de uma organização, depende da forma como ela desenvolve seu aprendizado. Se há o desenvolvimento de um ambiente para aprendizagem, existe então uma preparação para lidar com o ambiente turbulento de mudanças.

A questão central desta dissertação foi analisar a cultura de uma organização, fazendo relação com seu aprendizado organizacional, estudando sua cultura, suas dificuldades e vantagens, analisando sua disposição para o aprendizado organizacional.

Através da análise dos dados coletados pela pesquisa Isabela S/A, conseguiu-se responder ao problema de pesquisa sugerido pela dissertação. Foi possível constituir a imagem da cultura da organização, a forma como se desenvolve a aprendizagem a partir dela.

Percebeu-se na Isabela S/A que existe um momento de extremas mudanças internas da organização, onde a empresa passou por momentos de insegurança quanto aos valores que seriam difundidos pela cultura. Através da análise da imagem da cultura Isabela, é possível identificar esta transformação.

A empresa pesquisada foi recentemente adquirida pelo grupo Argentino SOCMA (Sociedade Macri). O Grupo tem operações na Argentina e no Brasil em cinco principais

ramos de atividades;(Infra-estrutura, Farináceos, Frigoríficos, Lácteos, Correios) No Brasil a Empresa do grupo que opera no ramo alimentício no setor de farináceos denomina-se de Adria Produtos Alimentícios Ltda, a qual, além da Isabela incorporou mais três outras empresas de São Paulo. Especificamente na Isabela a partir de 1998, começaram a serem feitas mudanças na organização para adequa-la ao novo sistema administrativo. No momento da pesquisa desta dissertação, a empresa já estava com sua cultura novamente afirmada. A fase da incerteza, segundo declaração dos próprios pesquisados e os resultados obtidos com a pesquisa, já havia deixado a organização.

Existe hoje na Isabela S/A um ambiente de extremas mudanças, mas através de uma cultura robusta, afirmada em seus valores organizacionais. A cultura organizacional passa por uma gestão adequada, através da preservação de seus valores centrais, e a difusão de uma cultura decidida, e ao mesmo tempo flexível o suficiente para assimilar as mudanças que o ambiente exige.

Existem relatos de empresas que passaram por mudanças, onde foram adquiridas por grupos de culturas diferentes, e que passaram a ser predominantes nestas organizações. A dificuldade dos membros em assimilarem a nova cultura, ou da empresa em fazer uma gestão adequada desta, gerou muitas vezes um ambiente de extrema confusão interna. Os colaboradores, não conseguiam identificar quais eram os valores organizacionais.

Na empresa pesquisada é possível verificar muitas mudanças ocorrendo, mas conduzidas por colaboradores, que conseguem identificar a cultura a qual pertencem. As pessoas conseguem sintonizar seus objetivos com os da empresa.

Para que haja o desenvolvimento de um ambiente de aprendizagem organizacional no entanto, é preciso ainda que haja uma difusão de componentes sistêmicos. A cultura organizacional propicia a difusão da aprendizagem, mas é preciso no entanto analisar se há a prática de fatores essenciais analisados ao longo do trabalho que declaram que a Isabela é uma organização que difunde o ambiente de aprendizagem.

É importante esclarecer que o trabalho em nenhum momento procurou concluir em extremos, ou seja, se a empresa pesquisada aprende ou não. Procura-se diagnosticar se a empresa difunde um ambiente que propicie a aprendizagem.

Percebeu-se através da análise das disciplinas sugeridas no Capítulo Referencial Teórico, não a afirmação de todas, mas a disposição das pessoas pesquisadas para a difundir uma organização que apreende.

Não houve uma generalização das respostas, sendo direcionadas para um discurso de uma empresa que está bem, totalmente preparada para o ambiente de incertezas. Os colaboradores da empresa, buscaram apontar as falhas que existem em sua estrutura, que não se referem a uma organização com deficiência para o aprendizado.

Haviam respostas de negação em que as pessoas podiam apontar, onde após analisadas, se comprovaria uma organização que não propicia um ambiente de aprendizagem. As pessoas pesquisadas, em nenhum momento apontaram para estas respostas. Houve a afirmação de respostas que a empresa tem deficiências a serem corrigidas, qualidades adquiridas com o tempo, e fatores que devem ser mais valorizados pela organização.

A Isabela S/A possui portanto uma cultura organizacional que privilegia o aprendizado, mas um conjunto de disciplinas necessárias para sua concretização, que precisam ser melhor desenvolvidas.

BIBLIOGRAFIA

ANDRADE, Aurélio de Leão. *Aprendizagem e Desenvolvimento Organizacional: uma experiência com o modelo da quinta disciplina.*(Dissertação).Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul,1998.

ARAUJO, Luis César G., *Organização & Métodos: Integrando comportamento, estrutura estratégia e tecnologia*, 4ª edição, Editora Atlas S.ª,1994

BERGER, P , LUCKMANN, T. *The social construction of reality*. New York: Anchor Books, 1967.

BONOMA, Thomas V. (1985) “Case Research in Marketing: Opportunities, Problems, and a Process” *Journal of Marketing Research*. (5) **22**: 199~208 (May)

CALDAS, Miguel(org), FACHIN, Roberto(org), FISCHER, Tânia(org) et al. *Handbook de Estudos Organizacionais – Modelos de análises em estudos organizacionais*. V.1.São Paulo: Atlas, 1999.

CAPRA, Fritjof. *A teia da vida – Uma nova compreensão científica dos sistemas vivos*. 1ª ed. São Paulo: Cultrix, 1988.

_____. *O ponto de mutação*. 1ª ed. São Paulo: Cultrix, 1982.

COLLINS, James C.; PORRAS, Jerry L *Feitas para durar: práticas bem sucedidas de empresas visionárias*. Rio de Janeiro: Rocco, 1995.

CRISTENSEN, Clayton. *Inovação e a Empresa Madura*. Revista HSM Management, São Paulo, nº 23,p.40-46, Nov/Dez. 2000.

CROSSAN, M. M., GUATTO. T. *The Evolution of Organizational Learning*. Western Business School, The University of Westen Ontário, London Canadá, 1995.

DA MATTA,R. *O que faz o brasil, Brasil?* Rio de Janeiro: Rocco, 1986.

DEAL, t. , KENNEDY, A. *Corporate Culture, the Rites and Rictuals of Corporate Life*. New York: Penguin Books, 1988.

FLEURY, Maria Tereza Leme e FISCHER, Rosa Maraia (coord) *Cultura e Poder nas Organizações*. São Paulo: Atlas, 1989.

FLEURY, A. FLEURY, M.I. *Aprendizagem e Inovação: as experiências de Japão, Coréia e Brasil*. São Paulo: Atlas, 1995.

GOFFMAN, Erving. *Manicômios, Prisões e Conventos*. 3ª ed. Rio de Janeiro:Perspectiva, 1996.

GOOLISHIAN, Harold e ANDERSON, Harlene. *Narrativa e self: alguns dilemas pós-modernos da psicoterapia*, in SCHNITMAN, Dora Frined . Novos paradigmas, cultura e subjetividade, Porto Alegre: Artes Medicas,1994.

HANDY, Charles. *Deuses da Administração: como enfrentar as constantes mudanças da cultura empresarial*. São Paulo: Saraiva, 1994.

HARVEY, D. *A condição pós-moderna*. São Paulo: Edições Loyola, 1993.

HATCH, M. *Organizational Theory*. London: Sage, 1997.

JOHANN, Sílvio Luiz, VANTI, Adolfo Alberto. *Gestão da Cultura Organizacional*.(apostila). São Leopoldo: Universidade do Vale do Rio dos Sinos, 2000.

JUNG, Carl Gustav. *O homem e Seus Símbolos*. 10^a ed. Rio de Janeiro:Nova Fronteira, 1990.

KAST, Fremont E. . *Organização e Administração – Um enfoque sistêmico*. 4^a ed. São Paulo: Pioneira, 1992.

KOTTER, John P. *A Cultura Corporativa e o Desempenho Empresarial*. 1^a ed São Paulo: Makron, 1994.

KIM, Daniel H.. *Gestão Sistêmica da Qualidade: Melhorando a Qualidade do Agir e Pensar*. in:WARDMAN, Kellie T. (ed.) *Criando Organizações que Aprendem*. São Paulo, Futura,1996. p. 50-61.

LARAIA, Roque de Barros. *Cultura: um conceito antropológico* . Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1986.

LÉVY, Pierre. *As Tecnologias da Inteligência: o futuro pensamento na era da informática*. Rio de Janeiro: Editora 34,1993.

MORGAN, Gereth. *Imagens da Organização*. 1^aed. São Paulo: Atlas, 1996.

MOTTA, Paulo Roberto. *Transformação Organizacional: teoria e prática de inovar*. Rio de janeiro, RJ: Qualitymark Ed.,1997.

_____. *Gestão Contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente*. Rio de Janeiro: ed. Record, 1991.

PAGÈS, Max. *O poder das organizações*. Tradução de Maria Cecília Pereira Tavares e Sônia Simas Favatti. São Paulo: Atlas, 1987.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. *Projetos de estágio do curso de administração: guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalhos de conclusão de curso*. 2^a ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SENGE, Peter M. A Quinta Disciplina – Arte, Teoria e Prática da Organização de Aprendizagem. São Paulo, Best Seller, 1990.

_____. *Entrevista a Intermediar em workshop sobre Aprendizagem Organizacional*.

Rotterdam School of Management. 1995. (Internet: <http://www.orglearn.nl/Archives/InterviewPSenge.html>)

SETHIA, VON GLINOW. Arriving at four Culture by Managing the Reward Systems. San Francisco: Jossey – Bass, 1985.

SHEIN, Edgar H. . Psicologia Organizacional. 1ª ed. Rio de Janeiro: Prengice-Hall, 1982.

_____. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco, Jossey-Bass, 1985.

_____. *Organizational Learning: What is New? Working paper*. Cambridge, Sloan School of Management - MIT, 1997.

SHÜLER, Donaldo (org), GOETTEMES, Miriam Barcelos (org) et al. O Mito Ontem e Hoje. 1ª ed. Porto Alegre: UFRGS, 1990.

SMIRCICH, Linda. *Concepts of culture and organizational analysis*. 1983 apud FLEURY, M.T.L. *Estórias, mitos, heróis: cultura organizacional e relações de trabalho*, Rev. De Adm. Emp., Rio de Janeiro, V. 27, n.4, p. 7-18, out.-dez. 1987.

VERGARA, Sylvia Constant, BRANCO, Paulo Durval. Em Busca da Visão da Totalidade. Revista de Administração de Empresas. V.33, nº6, p.20-31, Nov/Dez. 1993.

VON FRANZ, Marie Louise. *O significado Psicológico dos Motivos de Redenção nos contos de Fada*. São Paulo: Cultrix, 1980.

TAVARES, Maria das Graças de Pinho. *Cultura Organizacional: uma abordagem antropológica da mudança*. Rio de Janeiro: Quaitymark, 1991.

WILINS, A. L. ; OUCHI, W. G. Organizational Culture. *Annual Review of Sociology*. V. 11, p. 457-483, 1983.

WOOD Jr., Thomaz. *Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas*. São Paulo, SP: Atlas, 1995.

ZIMER, Roberto. Mitos organizacionais. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1996.

ANEXOS

ANEXO A***CARACTERÍSTICAS INICIAIS***

TEMPO DE EMPRESA:

FORMAÇÃO ACADÊMICA:

IDADE:

SEXO:

ANEXO B

Teste – Self Organizacional

Analise a organização onde você atua e assinale com um “x”, em cada questão, a opção que representar mais adequadamente a situação da sua empresa, de acordo com o seguinte enquadramento:

- 4 – Forte presença, na minha organização.
- 3 – Razoável ocorrência, na minha organização.
- 2 – Fraca incidência, na minha organização.
- 1 – Praticamente inexistente, na minha organização.

Padronização de procedimentos, operações e processos.

0301	1	2	3	4
------	---	---	---	---

As mudanças, na organização, normalmente são uma espécie de reação a mudanças que já ocorreram no macro-ambiente empresarial.

0302	1	2	3	4
------	---	---	---	---

Os administradores freqüentemente falam sobre autoridade, poder e relações superior-subordinado.

0303	1	2	3	4
------	---	---	---	---

Ação flexível e criativa.

0304	1	2	3	4
------	---	---	---	---

Trabalhar em circunstâncias e em condições inadequadas é considerado como prova de lealdade à organização.

0305	1	2	3	4
------	---	---	---	---

A organização visualiza-se como parte de um sistema maior, onde há interdependência e que comporta a comunidade, os fornecedores e, até, a concorrência.

0306	1	2	3	4
------	---	---	---	---

As pessoas e grupos tendem a apresentar comportamentos infantilizados.

0307	1	2	3	4
------	---	---	---	---

Os feitos passados são constantemente citados como referência e como exemplo para lidar com as situações do presente e enfrentar as adversidades futuras.

0308	1	2	3	4
------	---	---	---	---

A organização evolui em sintonia e em equilíbrio com o seu macro-ambiente.

0309	1	2	3	4
------	---	---	---	---

As pessoas atuam sob constante stress e pressão

0310	1	2	3	4
------	---	---	---	---

Há um constante questionamento e redimensionamento de ações.

0311	1	2	3	4
------	---	---	---	---

O poder serve para disciplinar e colocar ordem nos conflitos de interesse.

0312	1	2	3	4
------	---	---	---	---

A empresa leva em consideração as motivações e as necessidades das pessoas.

0313	1	2	3	4
------	---	---	---	---

Rígidos padrões e uniformidade no comportamento das pessoas.

0314	1	2	3	4
------	---	---	---	---

A empresa dispõe e utiliza uma grande quantidade de regras, normas e regulamentos sobre aspectos operacionais do negócio.

0315	1	2	3	4
------	---	---	---	---

Farta rede de relacionamentos entre indivíduos e grupos.

0316	1	2	3	4
------	---	---	---	---

A delegação de poderes aos níveis operacionais tende a ser muito restrita.

0317	1	2	3	4
------	---	---	---	---

O feedback negativo é estimulado para propiciar correção nos rumos organizacionais.

0318	1	2	3	4
------	---	---	---	---

A organização espera total devotamento e dedicação de seus colaboradores.

0319	1	2	3	4
------	---	---	---	---

A empresa beneficia-se mais do fluxo de acontecimentos externos (ambiente, etc.) do que de um rígido planejamento.

0320	1	2	3	4
------	---	---	---	---

Existem muitos tabus e preconceitos na organização.

0321	1	2	3	4
------	---	---	---	---

As relações entre superiores e subordinados tendem a conter elementos de amor e de ódio.

0322	1	2	3	4
------	---	---	---	---

A sobrevivência a longo prazo será alcançada em parceria com as forças atuantes no macro-ambiente e não contra ele.

0323	1	2	3	4
------	---	---	---	---

Demitir pessoas e enxugar atividades *faz parte do jogo*.

0324	1	2	3	4
------	---	---	---	---

As pessoas, em sua maioria, pensam e influenciam os destinos da organização.

0325	1	2	3	4
------	---	---	---	---

As intrigas interpessoais consomem energia e desviam a atenção do fluxo produtivo.

0326	1	2	3	4
------	---	---	---	---

Os objetivos organizacionais e as necessidades das pessoas podem ser simultaneamente atendidas.

0327	1	2	3	4
------	---	---	---	---

Aqui é o reino da burocracia.

0328	1	2	3	4
------	---	---	---	---

Espera-se que a organização opere de maneira rotinizada, eficiente, confiável e previsível.

0329	1	2	3	4
------	---	---	---	---

Os colaboradores são vistos como recursos valiosos que podem contribuir de maneira rica e variada para as atividades da organização, desde que atendidas suas necessidades e motivações.

0330	1	2	3	4
------	---	---	---	---

Os boatos e fofocas são freqüentes.

0331	1	2	3	4
------	---	---	---	---

A organização tende a oferecer respostas rápidas às mudanças no seu macro-ambiente.

0332	1	2	3	4
------	---	---	---	---

A organização valoriza os executivos que mostram-se enquadrados e fiéis ao *modo de ser* da empresa.

0333	1	2	3	4
------	---	---	---	---

No processo de tomada de decisão estratégica, normalmente a empresa abandona uma perspectiva simplista e prefere levar em conta a complexidade do assunto.

0334	1	2	3	4
------	---	---	---	---

As pessoas dedicam-se à organização porque lhes dá a sensação de *pertencerem a algo maior*, que transcende as suas existências e limitações individuais.

0335	1	2	3	4
------	---	---	---	---

TABULAÇÃO DO TESTE:

M	O	SP	C	ID	FT	PP
0301:	0302:	0303:	0304:	0305:	0306:	0307:
0314:	0313:	0312:	0311:	0310:	0309:	0308:
0315:	0316:	0317:	0318:	0319:	0320:	0321:
0328:	0327:	0326:	0325:	0324:	0323:	0322:
0329:	0330:	0331:	0332:	0333:	0334:	0335:

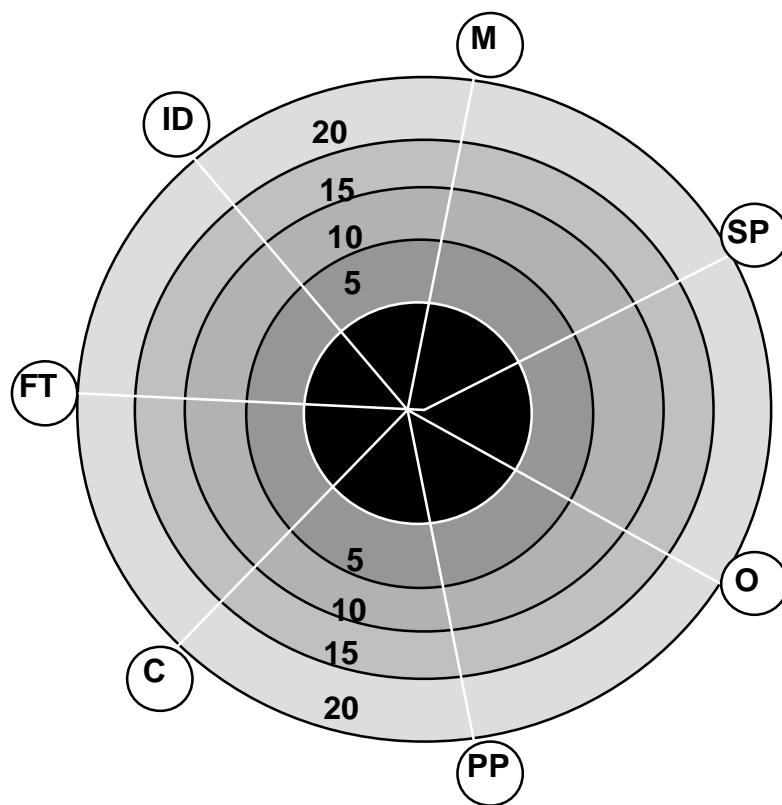


Gráfico: **CONFORMAÇÃO DO SELF ORGANIZACIONAL**

Font do teste: Jonhann e Vanti, 2000.

ANEXO C

Tipologia da Cultura (Deuses da Administração)

Analise a organização onde você atua e ordene as opções abaixo, nas respectivas questões, obedecendo a seguinte hierarquia:

- 1 – Forte presença, na minha organização.
- 2 – Razoável ocorrência, na minha organização.
- 3 – Fraca incidência, na minha organização.
- 4 – Praticamente inexistente, na minha organização.

Questões –

1. A organização trata os indivíduos:

- 1.1 () Como se o seu tempo e a sua energia estivessem à disposição das pessoas de hierarquia mais alta.
- 1.2 () Como se o seu tempo e a sua energia estivessem disponíveis através de um contrato com direitos e responsabilidades nos dois sentidos.
- 1.3 () Como um cooperador que comprometeu suas habilidades e capacidades com a causa comum.
- 1.4 () Como uma pessoa interessante e valiosa por direito próprio.

2. É legítimo que uma pessoa controle as atividades de outra:

- 2.1 () Se tiver mais autoridade e poder na organização.
- 2.2 () Se o seu papel determinar que é responsável pela orientação da outra.
- 2.3 () Se tiver maior conhecimento de relevância para a tarefa em pauta.
- 2.4 () Se a outra aceitar o fato de que a ajuda ou instrução da primeira pode contribuir para o seu saber e crescimento.

3. A competição, na minha empresa:

- 3.1 () É por poder e vantagens pessoais.
- 3.2 () É por uma posição de status elevado no sistema formal.
- 3.3 () É pela excelência da contribuição à tarefa.
- 3.4 () É pela atenção dada às próprias necessidades pessoais do indivíduo.

4. O conflito:

- 4.1 () É controlado pela intervenção de autoridades superiores e freqüentemente alimentado por elas para que mantenham seu próprio poder.
- 4.2 () É suprimido mediante referência a regras, procedimentos e definições de responsabilidades.
- 4.3 () É resolvido através da discussão em profundidade do mérito das questões de trabalho envolvidas.
- 4.4 () É resolvido pela discussão aberta e profunda das necessidades e valores pessoais envolvidos.

5. As decisões são tomadas:

- 5.1 () Pela pessoa com maior poder e autoridade.
- 5.2 () Pela pessoa cujo trabalho, segundo a descrição do mesmo, implica tal responsabilidade.
- 5.3 () Pelas pessoas com maior conhecimento e perícia acerca do problema.
- 5.4 () Pelas pessoas mais envolvidas e afetadas, em termos pessoais, pelos resultados.

6. Reage-se ao ambiente como se o mesmo fosse:

- 6.1 () Uma selva de competição na qual todos estão contra todos, e aqueles que não explorem os outros são explorados pelos mesmos.
- 6.2 () Um sistema ordenado e racional no qual a competição é limitada por lei e os conflitos cedem à negociação e comprometimento.
- 6.3 () Um complexo de formas e sistemas imperfeitos que devem ser reformulados e aperfeiçoados pelas realizações da organização
- 6.4 () Um complexo de ameaças e de apoio em potencial. Deve ser manipulado pela organização para dele extrair sustento, desarmá-lo e utilizá-lo como um local de diversão e trabalho para o entretenimento e crescimento dos membros da organização.

7. O trabalho é realizado em virtude de:

- 7.1 () Esperança de recompensa, medo de punição ou lealdade pessoal em relação a um indivíduo poderoso.
- 7.2 () Respeito pelas obrigações regulamentares, apoiado por sanções e lealdade pessoal em relação à organização ou sistema.
- 7.3 () Satisfação com a qualidade do trabalho e com a realização e/ou comprometimento pessoal em relação à tarefa ou meta.
- 7.4 () Prazer oriundo da atividade, por si mesma, e preocupação e respeito pelas necessidades e valores das outras pessoas envolvidas.

8. Um bom membro da organização dá prioridade absoluta:

- 8.1 () Às exigências pessoais do patrão ou do detentor do poder.
- 8.2 () Aos deveres, responsabilidades e requisitos de seu próprio papel e aos padrões costumeiros de comportamento pessoal.

8.3 () Aos requisitos da tarefa, no sentido de habilidade, capacidade, energia e recursos materiais.

8.4 () Às necessidades pessoais do indivíduo envolvido.

9. Um bom subordinado:

9.1 () É obediente, trabalhador e leal aos interesses do seu superior.

9.2 () É responsável e digno de confiança, cumprindo os deveres e as responsabilidades de seu trabalho e evitando atos que surpreendam ou embaracem seu superior.

9.3 () É auto-motivado para dar o melhor de si à tarefa e é aberto com relação a idéias e sugestões. Não obstante, dispõe-se a entregar a liderança a terceiros, quando estes demonstrarem maior perícia ou capacidade.

9.4 () Interessa-se fundamentalmente pelo desenvolvimento de suas próprias potencialidades e é aberto à aprendizagem e recepção de auxílio. Também respeita as necessidades e valores de terceiros e dispõe-se a auxiliar e contribuir para seu desenvolvimento .

10. As pessoas que se saem bem na organização:

10.1 () São argutas e competitivas, com uma forte tendência ao poder.

10.2 () São conscienciosas e responsáveis, com forte senso de lealdade para com a organização.

10.3 () São tecnicamente competentes e eficientes, com profundo comprometimento no sentido de que o trabalho seja realizado.

10.4 () São altamente capazes nos relacionamentos interpessoais e direcionadas ao crescimento e desenvolvimento das pessoas.

Tabulação (somatório dos pontos):

x.1 = _____ **x.2** = _____ **x.3** = _____ **x.4** = _____

Fonte: Questionário compilado pelo Dr. **Roger Harrison** (apud Charles Handy. *Como compreender as organizações*. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1978).

ANEXO D

APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

I - Como é possível reconhecer uma organização que aprende? Nela é possível que haja uma sintonia entre o ambiente em que a organização está inserida, com a direção que a empresa deve tomar, características que ela deve ter. Uma organização que está num processo de aprendizagem profunda tem características próprias:

1. As pessoas sentem que estão fazendo algo que importa - para elas pessoalmente e para o mundo maior.
2. Cada indivíduo na organização de algum modo está se expandindo, crescendo ou melhorando sua capacidade de criar.
3. As pessoas são mais inteligentes juntas do que separadas. Quando se quer que algo realmente efetivo seja feito, peça-se isto a uma equipe - ao invés de mandar uma única pessoa fazê-lo, por sua própria conta.
4. A organização continuamente torna-se ciente da sua base de conhecimento – particularmente do acervo de conhecimento tácito e não articulado nos corações e nas mentes dos empregados.
5. Visões do rumo da empresa emergem em todos os níveis. A responsabilidade da alta direção é gerenciar o processo pelo qual novas visões emergentes tornem-se visões compartilhadas.
6. Os empregados são convidados a tomarem conhecimento do que está ocorrendo em cada nível da organização, de modo que eles possam entender como as suas ações influenciam outros.
7. As pessoas sentem-se livres para indagar, umas das outras, acerca das suas premissas e predisposições. Existem poucas (se houver) ‘vacas sagradas’ ou assuntos inabordáveis.
8. As pessoas se tratam como colegas. Existe um respeito mútuo e confiança no modo como elas falam umas com as outras, e trabalham juntas, sejam quais forem as suas opiniões.
9. As pessoas sentem-se livres para tentar experimentos, assumir riscos e avaliar abertamente resultados. Ninguém é morto por cometer um erro.

Conforme características já citadas da organização que aprende, responda as questões a seguir:

a) Na sua opinião quais das características mencionadas sobre a organização que aprende estão presentes na sua organização, que devem ser melhoradas? (cite somente o número de cada característica).

b) Quais estão presentes e não tem modificação alguma a serem feitas (existe uma perfeita harmonia)? (cite somente o número de cada característica).

c) Você acha que existe a presença de todas estas características em sua organização?

d) Quais destas características estão ausentes na organização?

Este exercício foi adaptado de Andrade(1998) apud. Senge et alii (1996, p. 47).

II – Analisando a organização onde você atua, assinale com X uma das opções sugeridas pelo questionário que segue:

1 – Quando sigo uma linha de pensamento sou acompanhado por meus colegas:

- a) Eles me entendem perfeitamente
- b) Conseguem ver os problemas como consigo, e ver o que eles representam para a organização
- c) A maior dificuldade está em convencer as pessoas da visão que tenho, por vezes há uma certa dificuldade de entendimento das situações.

- d) As áreas tem uma visão específica sobre a solução de cada problema do seu setor, tendo dificuldade de entender o modo como pensam os outros setores

2– As pessoas tem uma visão sobre o que é bom para a organização, algo que algo que mais se deseja alcançar. Na sua opinião o que você desejaria alcançar com relação a sua empresa?

- a) Você acredita que exista um objetivo pessoal que está acima de qualquer coisa, inclusive sua empresa
- b) Você acredita que exista algo pessoal seu que domina, que pode estar a serviço da organização, e que não é explorado.
- c) Você acredita que exista um objetivo pessoal que possa ser compartilhado com a empresa, e está sendo efetivado.

3 – Existe um objetivo maior, que inspirou a empresa, e através dele visualizamos o mundo que queremos construir. São valores, compromissos, um objetivo acima da vontade individual, sendo a vontade do conjunto de pessoas da organização.

- a) Aqui na empresa isto ocorre sem dúvida
- b) Existe aqui este conjunto de valores, compromisso, que é traduzido num objetivo maior.
- c) Acredito que falem estas características na organização, mas ela está no caminho.
- d) Existe uma falta destas características e precisamos procurá-las .

4 – As equipes podem aprender, seja no esporte, no aperfeiçoamento nos estudos, nos negócios. É Possível que se obtenha com o tempo habilidades maiores.

- a) O que ocorre nesta empresa, é que as pessoas são inteligentes, mas deveria haver um diálogo mais profundo para que o grupo obtenha as mesmas capacidades dos indivíduos.
- b) O que ocorre nesta empresa, é que as pessoas são mais inteligentes sozinhas do que o grupo consegue ser (há uma inteligência individual maior do que a grupal).

- c) Existe aqui um diálogo muito bom através de um bom raciocínio grupal, onde se consegue obter uma habilidade ou se diga inteligência, maior no grupo do que nos indivíduos.
- d) O aprendizado em grupo é importante para qualquer organização, deveríamos estimulá-lo, através do diálogo para que o grupo consiga obter um raciocínio conjunto.

5 – Há uma visão que as pessoas da organização conseguem ter, elas vislumbram o todo. Isto causa uma harmonia entre elas, impedindo as pessoas a fazerem algo isoladamente. Neste ambiente tudo flui.

- a) Nesta organização consegue-se como diz a parábola : enxergar as árvores, mas não uma floresta.
- b) Há uma organização com o discurso da necessidade de ver o todo (raciocínio sistêmico) mas não está presente na prática.
- c) A organização está aprimorando a capacidade de ver o todo (raciocínio sistêmico) com o tempo isto será obtido.
- d) Há uma visão na organização, onde consegue-se um raciocínio conjunto, enxerga-se o todo (visão sistêmica). Está presente aqui a “visão da floresta e não das árvores”

Questões Inspiradas em Senge(1990).

LUIZ ANTÔNIO RASERA

**A CULTURA E A PRÉ-DISPOSIÇÃO PARA UM AMBIENTE DE
APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DA
CULTURA DA ISABELA S/A**

Comissão Examinadora: Luis César G. de Araujo

Paulo N. Figueiredo

Joel Castro

Rio de Janeiro, 2002