

**ISLANIA ANDRADE DE LIRA DELFINO**

**PROCESSO DE LIDERANÇA E APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL  
NO SEBRAE/PB**

**Universidade Federal da Paraíba  
Centro de Ciências Sociais Aplicadas  
Programa de Pós-Graduação em Administração  
Mestrado em Administração**

**João Pessoa - 2011**

**ISLANIA ANDRADE DE LIRA DELFINO**

**PROCESSO DE LIDERANÇA E APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL  
NO SEBRAE/PB**



Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração da Universidade Federal da Paraíba, na área Organizações e Recursos Humanos, em cumprimento parcial das exigências para obtenção do título de mestre em Administração.

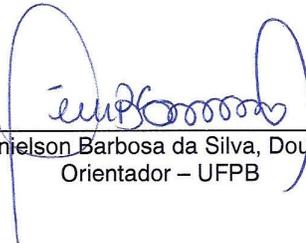
Orientador: Anielson Barbosa da Silva, Dr.

João Pessoa – 2011

ISLANIA ANDRADE DE LIRA DELFINO

PROCESSO DE LIDERANÇA E APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL NO  
SEBRAE/PB

Dissertação aprovada em \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_



Anielson Barbosa da Silva, Doutor  
Orientador – UFPB



André Gustavo Carvalho Machado, Doutor  
Examinador interno – UFPB



Gesinaldo Ataíde Cândido, Doutor  
Examinador externo – UFCG



*Dedico este trabalho à minha família, em especial a Ricardo e Isabella, meus eternos amores.*

## AGRADECIMENTOS

Primeiro à Deus,

Fonte de amor sabedoria, inspiração, motivação, equilíbrio e paciência. A base da minha vida e orientação das minhas ações.

À Ricardo, meu esposo, amigo e companheiro de todas as horas, que me apoiou, me aconselhou e me ajudou a superar os obstáculos e realizar este grande sonho.

À minha família, principalmente ao meu pai José Inaldo, que sempre compartilhou comigo este sonho, que me apoiou e me ajudou de todas as formas, em todos os momentos e à minha mãe Nizete pela preocupação e apoio.

Ao Professor Anielson Barbosa Silva, meu orientador e mestre, que me ajudou a refletir e encontrar respostas, sendo um verdadeiro facilitador da minha aprendizagem. Seu exemplo foi pra mim fonte de inspiração à prática acadêmica.

Aos meus amigos da Turma 34 pelo compartilhamento de saberes e reflexões. Em especial a Aline Land e a Petruska com quem tive maior afinidade e aproximação e que sempre me deram força em todos os momentos desta longa caminhada.

Aos nossos professores do PPGA por nos incitarem a refletir.

DELFINO, I. A. L. **Processo de liderança e aprendizagem organizacional no SEBRAE/PB**. 2011. 189 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2011.

## RESUMO

Este estudo teve como objetivo analisar o papel dos elementos do processo de liderança como facilitadores da aprendizagem organizacional no SEBRAE/PB. Por elementos do processo de liderança entende-se o líder, os liderados e o contexto organizacional. No intuito de entender a temática da pesquisa, realizou-se o levantamento em obras de referência sobre os temas centrais do estudo: liderança e aprendizagem organizacional. Assim, os tópicos abordados no referencial teórico envolveram a evolução do conceito e das teorias sobre liderança, assim como a visão da liderança como um processo que envolve o líder, os liderados e o contexto organizacional. Sobre a aprendizagem organizacional, a fundamentação aborda o conceito, os dois grandes direcionamentos das teorias em aprendizagem, além dos níveis e os processos de aprendizagem. Por fim, a última seção abordou a inter-relação entre os temas liderança e aprendizagem. Como caminho metodológico adotou-se a pesquisa qualitativa básica, por meio de um estudo de caso. Os dados empíricos foram coletados pela técnica de entrevistas semi-estruturadas com 10 gerentes do SEBRAE da Paraíba, utilizando-se da análise de discurso para a interpretação dos resultados. Estes resultados indicam que no SEBRAE/PB, os processos de aprendizagem envolvem a geração, a interpretação, a disseminação e a sistematização. No processo de geração surgiram dois determinantes - a gestão da informação e das capacitações e a criatividade e a inovação. No processo de interpretação, os determinantes foram o processamento e a geração de sentido e a interação por meio do diálogo e das discussões. Em relação ao processo de disseminação emergiram três determinantes: a promoção de reuniões e encontros, a estrutura de disseminação e a troca de experiências. E por fim, no processo de sistematização, foram identificados dois determinantes - o armazenamento de informações e a elaboração de estratégias e gestão de projetos. Para cada um dos determinantes de todos os processos de aprendizagem organizacional no SEBRAE/PB, foram identificados o papel do líder, dos liderados e do contexto organizacional na aprendizagem. As conclusões do estudo revelam como os líderes, liderados e o contexto organizacional facilitam a aprendizagem organizacional no SEBRAE.

**Palavras-chave:** Liderança; Aprendizagem Organizacional; SEBRAE/PB

DELFINO, I. A. L. **Leadership process and organizational learning in SEBRAE/PB**. 2011. Thesis (Graduate School of Management) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2011.

### **ABSTRACT**

This research aims to analyze the role of elements of the leadership process as enablers of organizational learning in SEBRAE/PB. For elements of the leadership process means the leaders, the employee-led and the organizational context. In order to understand the thematic research, a survey was performed in baseline studies about central themes this research: leadership and organizational learning. Therefore, the issues highlighted in the theoretical involved the evolution of concept and of theories about leadership, then as the vision of leadership as a process which involves the leadership, the employee-led and the organizational context. About the organizational learning, the theoretical addresses concept, two major directions of theories on learning, and levels and learning process. Finally, the last section addressed the interrelationship between themes of leadership and learning. For the method, was adopted a basic qualitative research, through case study. Empirical data was gathered through semi-structured interview with 10 managers of SEBRAE of Paraíba, using discourse analysis to support of results. Results show that in the SEBRAE/PB, learning process involves the generation, the interpretation, the dissemination and the systematization. In the generation process arose two determinants –management information and training, and the creativity and innovation. In the interpretation process, determinants were processing and generation of meaning and the interaction through dialogue and discussions. In relation to dissemination process appeared three determinants: promotion of meetings, structure of the discrimination and experience exchange. Lastly, in the systematization process, were identify two determinants: information storage and formulation of strategies and project management. For each determinant all the learning process in SEBRAE/PB, indentified the role of the leaders, the employee-led and the organizational context in the learning. The findings reveal how the leaders, led and organizational context facilitate the organizational learning in the SEBRAE.

**Keywords:** Leadership; Organizational learning; SEBRAE/PB

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Quadro 1:</b> Conceitos de liderança e principais aspectos considerados .....	31
<b>Quadro 2:</b> As eras da liderança .....	34
<b>Quadro 3:</b> Principais abordagens da liderança .....	37
<b>Quadro 4:</b> Visão da liderança .....	39
<b>Figura 1:</b> Processo de liderança.....	40
<b>Quadro 5:</b> Principais perspectivas da aprendizagem organizacional.....	45
<b>Figura 2:</b> Os grandes campos da aprendizagem e do conhecimento .....	47
<b>Quadro 6:</b> Aprendizagem organizacional e organizações de aprendizagem.....	50
<b>Quadro 7:</b> Processos de aprendizagem organizacional. ....	56
<b>Quadro 8:</b> Estrutura de referência para a construção do roteiro de entrevista...	76
<b>Quadro 9:</b> Processo de liderança e aprendizagem organizacional no SEBRAE/PB .....	167
<b>Figura 3:</b> Papel dos elementos da liderança na aprendizagem no SEBRAE/PB	174

## LISTA DE ABREVIações

**ANPAD** – Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração

**BAR** – Brazilian Administration Review

**BASE** – Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS

**CADERNOS EBAPE-FGV** – Cadernos da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas – Fundação Getúlio Vargas

**CAPES** – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

**EnANPAD** – Encontro da ANPAD

**EnGPR** – Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho

**RAC** – Revista de Administração Contemporânea

**RAE** – Revista de Administração de Empresas

**RAM** – Revista de Administração Mackenzie

**RAUSP** – Revista de Administração da Universidade de São Paulo

**REAd** – Revista Eletrônica de Administração

**SEBRAE** – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

# SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
1.1 OBJETIVOS DA PESQUISA .....	18
1.1.1 OBJETIVO GERAL .....	18
1.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	18
1.2 JUSTIFICATIVA .....	19
1.3 APRESENTAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO .....	24
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO .....	26
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>28</b>
2.1 LIDERANÇA.....	28
2.1.1 EVOLUÇÃO DO CONCEITO .....	30
2.1.2 TEORIAS DE LIDERANÇA.....	33
2.1.3 LIDERANÇA COMO UM PROCESSO .....	38
2.2 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL .....	41
2.2.1 A BUSCA DE UM CONCEITO.....	44
2.2.2 OS DOIS DIRECIONAMENTOS DA APRENDIZAGEM .....	49
2.2.3 OS NÍVEIS DA APRENDIZAGEM .....	51
2.2.4 O PROCESSO DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL .....	54
2.2.4.1 Geração .....	57
2.2.4.2 Compreensão .....	58
2.2.4.3 Disseminação .....	58
2.2.4.4 Institucionalização .....	59
2.3 LIDERANÇA E APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL .....	60
<b>3 METODOLOGIA DA PESQUISA.....</b>	<b>66</b>
3.1 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA .....	68
3.2 CONTEXTO E SUJEITOS DA PESQUISA .....	71
3.3 O PROCESSO DE COLETA DOS DADOS.....	75
3.4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....	78

## **4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....81**

### **4.1 PROCESSO DE LIDERANÇA E GERAÇÃO DO CONHECIMENTO NO SEBRAE/PB ..... 82**

#### **4.1.1 AS INFORMAÇÕES E AS CAPACITAÇÕES NO SEBRAE/PB..... 83**

#### **4.1.2 O DESENVOLVER DA CRIATIVIDADE E DA INOVAÇÃO ..... 97**

### **4.2 PROCESSO DE LIDERANÇA E A INTERPRETAÇÃO DAS INFORMAÇÕES NO SEBRAE/PB .....108**

#### **4.2.1 O PROCESSAMENTO E O SENTIDO DAS INFORMAÇÕES ..... 109**

#### **4.2.2 DIÁLOGO E DISCUSSÃO DE INFORMAÇÕES ..... 117**

### **4.3 PROCESSO DE LIDERANÇA E A DISSEMINAÇÃO DAS INFORMAÇÕES NO SEBRAE/PB ..... 122**

#### **4.3.1 A DISSEMINAÇÃO EM REUNIÕES E EVENTOS.....123**

#### **4.3.2 ESTRUTURA DE DISSEMINAÇÃO ..... 132**

#### **4.3.3 COMPARTILHAMENTO DE EXPERIÊNCIAS ..... 140**

### **4.4 PROCESSO DE LIDERANÇA E A SISTEMATIZAÇÃO DO CONHECIMENTO NO SEBRAE/PB ..... 150**

#### **4.4.1 ARMAZENAMENTO DAS INFORMAÇÕES ..... 151**

#### **4.4.2 ESTRATÉGIAS E GESTÃO DE PROJETOS ..... 160**

### **4.5 SÍNTESE DOS RESULTADOS ..... 165**

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS ..... 172**

### **5.1 LIMITAÇÕES DO ESTUDO..... 176**

### **5.2 SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS ..... 176**

## **REFERÊNCIAS..... 177**

## **APÊNDICES**

## **ANEXOS**

## 1 INTRODUÇÃO

A expansão dos estudos que envolvem os aspectos do comportamento humano dentro das organizações não se constitui fato recente. O indivíduo, como o responsável pela criação e sustentação desses organismos, aprimora gradativamente os seus processos de gestão em uma velocidade cada vez maior diante das demandas atuais.

As organizações contemporâneas atuam em ambientes permeados por transformações. A exigência iminente de atualização, de modernização e de melhoria nos processos instiga a identificação e a busca de alternativas para se manterem competitivas.

Neste sentido, nos estudos do comportamento organizacional existem alguns temas que vêm sendo seguidamente discutidos como forma de preparar e conduzir as organizações em meio a esses ambientes altamente mutáveis. Dentre esses temas geradores de amplos debates, e mais ainda, de amplos questionamentos, destaca-se aqui a liderança e a aprendizagem.

Se comparado com a quantidade de obras de caráter prescritivo sem rigor científico que existe hoje sobre o tema liderança, o número de pesquisas verdadeiramente acadêmicas que envolvem o assunto é ainda inferior, apesar de que esse quadro pode estar mudando (BERGAMINI, 2009).

No estudo realizado por Sant'Anna et al (2009), os resultados revelaram que os estudiosos brasileiros visualizam o esgotamento e a crise do construto. No entanto, em levantamento recente sobre a produção acadêmica em liderança, percebeu-se que a importância do tema vem sendo observada em nível nacional, uma vez que no período de 15 anos (1995-2009), constatou-se que a metade dos estudos realizados envolvendo o tema liderança e variantes dele ocorreu no último

triênio (DELFINO; SILVA; RODHE, 2010). Este resultado corrobora a afirmação de Bryman de que:

Hoje, o otimismo é maior no campo da liderança organizacional do que no começo dos anos 80. Ao se reorientar a visão da liderança para a gestão de significados e se reconhecer o potencial dos diversos tipos de pesquisa, o tema ficou bem posicionado como área relevante dos estudos organizacionais. (BRYMAN, 2004, p. 276).

Nesse sentido, a liderança pode ser estudada seguindo-se vários direcionamentos. Alguns voltam seu foco de análise para o líder, os liderados, o contexto, ou para esses aspectos tomados em conjunto, o que caracteriza o processo de liderança. A pesquisa que se propõe é orientada para esse último aspecto, alinhado ao processo de aprendizagem organizacional. Neste estudo, o contexto é a própria organização estudada.

Com relação à aprendizagem trata-se de um fenômeno que tem merecido a atenção da comunidade acadêmica nas últimas décadas. Diante desse interesse e, conseqüentemente, da grande quantidade de trabalhos desenvolvidos, de acordo com Prange (2001) o campo de estudo da aprendizagem apresenta uma diversidade de teorias e práticas que se direcionam a duas grandes correntes: a Aprendizagem Organizacional (AO) e a Organização de Aprendizagem (OA).

Esta pesquisa tem como foco de abordagem a aprendizagem organizacional que, de acordo com Antonello (2007), revela-se como um fator imprescindível à compreensão dos modos de pensar, agir e decidir das pessoas em seu trabalho, de forma individual e coletiva. Vale ressaltar que alguns estudos sobre aprendizagem organizacional buscam analisar a possibilidade de determinadas organizações serem consideradas organizações de aprendizagem.

Entende-se assim que a aprendizagem ocorre em diferentes níveis – individual, grupal, organizacional e interorganizacional – nas organizações, estando

relacionada a processos contínuos de geração e uso de conhecimentos que envolvem vários processos menores correlacionados. Crossan et al (1998) os entende como (sub) processos dentro do processo de aprendizagem.

A proposta de integração entre os temas liderança e aprendizagem organizacional constitui o foco da pesquisa e é considerado por Vera e Crossan (2004) como algo extremamente relevante pelo delineamento dos comportamentos e mecanismos segundo os quais a liderança influi na aprendizagem organizacional.

Neste sentido, considerando que as organizações estão suscetíveis aos diversos fatores advindos tanto do ambiente interno quanto do externo, as mudanças que ocorrem no ambiente em que elas estão inseridas acabam por direcionar mudanças internas para adaptar-se. Na concepção de Vendramini (2000), o elemento central de articulação desse processo de mudanças cotidianas a fim de acompanhar as mudanças do ambiente externo é o líder. Ainda de acordo com o pensamento dessa autora, a principal missão do líder diante da realidade atual é gerir essas mudanças.

Assim, a percepção das organizações quanto à importância de se identificar a forma como se processa a aprendizagem, bem como os fatores que contribuem para o seu desenvolvimento, ainda é limitada.

Independente dessa percepção, a aprendizagem ocorre, pois está relacionada ao processamento de informações (HUBER, 1991) que inicia pela geração de novos conhecimentos pelos indivíduos, que posteriormente são compartilhados pelo grupo e difundidos pela organização (KIM, 1993).

Na medida em que os temas liderança e aprendizagem organizacional foram explorados nessa pesquisa, percebeu-se que ambos caracterizam-se como termos de difícil significado e conceituação. Essa notação se deu, considerando que em

alguns trabalhos os autores se arriscam em uma tentativa de definição, enquanto outros, até mesmo por não sentirem essa necessidade diante do direcionamento do trabalho, preferem somente apresentar os aspectos mais usuais ou mais abrangentes de cada conceito.

Assim, consciente de que, diante da complexidade do conhecimento científico envolvendo questões sociais, nenhuma definição pode ser considerada completa e acabada, apresenta-se a seguir a visão sobre os principais termos que norteiam esta pesquisa.

Neste estudo, **liderança** é entendida como um processo baseado na influência mútua entre líderes, seguidores e contexto da ação profissional, no intuito de mobilizar pessoas e recursos para atingir metas institucionais e que depende da situação (KATZ; KAHN, 1973; CRIBBIN, 1981; LOPES, 1997; VENDRAMINI, 2000; CRUZ; FREITAS, 2004; BOWDITCH; BUONO, 2006).

A **aprendizagem organizacional**, no contexto desta pesquisa, é percebida como um processo contínuo, dinâmico e flexível de busca, aquisição e compartilhamento de conhecimento e experiência que acontece entre diferentes níveis. (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999; EASTERBY-SMITH; ARAÚJO, 2001; ANTONACOPOULOU; CHIVA, 2007; SILVA, 2009; ANTONELLO, 2010).

A dificuldade de identificar e caracterizar como se processa a aprendizagem dentro da estrutura de uma organização, e principalmente, a necessidade de identificar como a liderança facilita esse processo direcionou o foco de análise deste estudo.

A organização escolhida como unidade de análise é o SEBRAE do Estado da Paraíba. Justifica-se a escolha da instituição diante da própria tradição do SEBRAE no fomento a capacitação, a formação e ao desenvolvimento.

Esta organização foi escolhida ainda pelo seu pioneirismo (por ter sido o SEBRAE Paraíba o primeiro a ser constituído no país em nível de estado, pois antes só existia o SEBRAE a nível nacional), pela acessibilidade (devido à experiência anterior da pesquisadora como prestadora de serviço a esta entidade em uma de suas Agências de Desenvolvimento Regional), por ter seu direcionamento voltado à aprendizagem (é uma organização em busca constante de conhecimento e atualização) e ainda pela percepção dos seus gestores de que a liderança se constitui um dos fatores determinantes para a aprendizagem na organização.

A liderança é considerada por Mintzberg (1990) como um dos papéis gerenciais. De acordo com o autor, um dos papéis do gerente envolve relacionamentos interpessoais além de autoridade formal e informal, pois eles são responsáveis pelo trabalho das pessoas da sua unidade, e pela motivação e incentivo dos trabalhadores buscando conciliar a necessidade individual com os objetivos da organização. Neste sentido, suas ações constituem o papel de líder.

Vale ressaltar que, esta investigação não se direciona e nem tem a preocupação em momento algum no decorrer do texto de fazer distinções entre liderança e gerência ou entre líder e gerente. Desta forma, a interação entre liderança e aprendizagem, para efeito desta pesquisa, está associada à liderança formal, sendo estudada dentro do contexto da gerência no SEBRAE/PB.

Entende-se que a investigação de como os elementos que constituem o processo de liderança facilitam a aprendizagem organizacional no SEBRAE/PB pode contribuir no sentido do aprimoramento dos sistemas e do processo de gestão na organização.

O SEBRAE/PB, como uma instituição de fomento ao desenvolvimento das micro e pequenas empresas, caracteriza-se como uma organização com

necessidade contínua de aprendizagem e de redimensionamento dos seus processos e práticas para se manter atualizada e viabilizar a melhoria dos processos e práticas de gestão.

Destaca-se a preocupação da instituição na formação dos seus líderes, no desenvolvimento das suas competências atitudinais e também na perspectiva de entender o papel do gestor nesse processo de difusão do conhecimento dentro da instituição. Deste modo, identifica-se a possibilidade de subsidiar a organização de informações a partir do ambiente para que isso possa se transformar em direcionamentos para suas estratégias e ações.

Uma das lacunas identificadas na literatura sobre os temas envolve a própria necessidade de ampliar a compreensão sobre como os elementos do processo de liderança podem facilitar o processo de aprendizagem.

Utilizou-se como base para esta pesquisa os pressupostos defendidos por alguns autores de que a liderança efetiva envolve o líder, liderados e o contexto (BASS, 1981; VAN SETERS; FIELD, 1990; BOWDITCH; BUONO, 2002; 2006; BRYMAN, 2004; HILL, 2004). Considera-se não somente o comportamento e a personalidade do líder, mas também os liderados e a situação ou contexto em que a liderança se processa.

Outra perspectiva adotada neste estudo é a estrutura de referência da aprendizagem proposta por Silva (2009) como um processo que envolve a geração, a compreensão, a disseminação e a institucionalização, considerando os níveis de análise individual, grupal e organizacional da aprendizagem. Pode-se portanto relacionar o nível individual ao líder, o nível grupal aos liderados e o nível organizacional ao contexto da organização.

Um dos aspectos envolvendo a liderança abrange o entendimento sobre a importância do seu papel na aprendizagem organizacional. De acordo com Vera e Crossan (2004) os líderes ainda não estão conscientes de como suas ações facilitam ou dificultam a aprendizagem nas organizações. A atribuição principal do líder, na visão de Argyris (1999) é criar meios de gerenciar o conhecimento para que este seja legitimado e transformado em ação.

Assim, busca-se resposta ao seguinte questionamento: ***Como os elementos do processo de liderança facilitam a aprendizagem organizacional no SEBRAE do Estado da Paraíba?***

## 1.1 OBJETIVOS DA PESQUISA

### 1.1.1 Objetivo Geral

Analisar o papel dos elementos do processo de liderança como facilitadores da aprendizagem organizacional no SEBRAE/PB.

### 1.1.2 Objetivos Específicos

- a) Descrever os processos de aprendizagem organizacional no SEBRAE/PB;
- b) Identificar o papel do líder no processo de aprendizagem organizacional no SEBRAE/PB;
- c) Verificar, na visão do líder, o papel dos liderados e do contexto organizacional na aprendizagem no SEBRAE/PB.

## 1.2 JUSTIFICATIVA

Em etapa preliminar de identificação da produção científica nacional e internacional envolvendo os temas liderança e aprendizagem organizacional, algumas constatações corroboram a relevância deste estudo.

**Quanto ao tema liderança**, após levantamento realizado sobre a produção acadêmica em liderança nos anais de todos os eventos realizados pela ANPAD e nos principais periódicos nacionais classificados pela CAPES como A1, A2, B1 e B2 durante o período de 1995 a 2009, observou-se que o tema liderança ainda é pouco explorado no Brasil em nível acadêmico (DELFINO; SILVA; RODHE, 2010). Neste levantamento não foram encontrados artigos sobre o tema nos periódicos classificados como A1 e A2 e dentre os classificados como B1 e B2 foram encontrados artigos na RAC, na RAE, na RAM, na RAUSP, na REAd, na BASE-UNISINOS e nos Cadernos EBAPE-FGV).

Neste levantamento, foram sistematizados e analisados 88 artigos sobre o tema, identificando-se que a abordagem dos trabalhos frequentemente relaciona a liderança com cultura, mudança, empreendedorismo e comprometimento. Constatou-se que a pesquisa nacional sobre liderança poderia ser mais alinhada às visões atuais propostas na literatura como as abordagens da nova liderança, liderança compartilhada e de equipes, além de aspectos subjetivos como a relação entre líderes e liderados e o processo de liderança, que foram temas identificados como pouco explorados nesse campo de estudo.

Ainda nesse levantamento, identificou-se que 46 dos 88 artigos analisados foram publicados nos três últimos anos (2007-2009), o que indica um considerável aumento no número de artigos publicados sobre liderança em nível nacional.

Diante destes resultados, fundamenta-se a assertiva de que a liderança é um tema com grande potencial de desenvolvimento. Esta constatação difere dos achados de Sant'Anna et al (2009) em pesquisa recente sobre as percepções de pesquisadores brasileiros sobre o tema liderança, quando identificou que estes a percebem como um construto que chegou ao seu esgotamento, e corrobora com os achados da pesquisa relacionados aos pesquisadores norte-americanos, que estão engajados no desenvolvimento de abordagens diversificadas sobre o tema.

A ANPAD percebeu a importância do tema "Liderança" ao inseri-la como tema específico na área de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho nas edições do EnANPAD e do EnGPR a partir no ano de 2009.

Estudos têm destacado a necessidade de se considerar a importância da liderança nas estratégias organizacionais (ROWE, 2002; VIVEIROS; FREITAS; BARBOSA, 2007), nos processos de mudança (CERRETTO; TEIXEIRA, 2002; SANTOS FILHO, 2004; BENEDETTI; CARVALHO, 2006) e na cultura organizacional (LOPES, 1997; PARDINI, 2000; SILVA, 2002; SHEIN, 2009).

No que se refere às abordagens da teoria em liderança, algumas pesquisas voltam seu foco para os traços pessoais do líder (BENEDETTI; CARVALHO, 2006; SCHREIBER; PINHEIRO, 2009), os estilos de liderança (CRUZ; FREITAS, 2004; VIZEU, 2009), os aspectos contingenciais/situacionais da liderança (AMORIM; AMORIM, 2008), e a liderança de equipes (YUKL, 1998; HILL, 2004; INÁCIO JUNIOR; GIMENEZ, 2004).

Diante deste quadro, visualiza-se em meio a tantos estudos, a importância de fornecer subsídios aos líderes para identificar seu potencial de liderança e a visão dos seus liderados com relação a ele.

Partindo do pressuposto defendido pela abordagem contingencial (BASS, 1981; YUKL 1998; SADLER, 2001; BOWDITCH; BUONO, 2002; 2006; BRYMAN, 2004; HILL, 2004) de que a liderança efetiva envolve o líder, os liderados e o contexto, um dos aspectos envolvendo a liderança abrange o entendimento sobre a importância do seu papel na aprendizagem organizacional. De acordo com Vera e Crossan (2004) os líderes ainda não estão conscientes de como suas ações facilitam ou dificultam a aprendizagem nas organizações.

**Quanto ao tema aprendizagem organizacional**, sua relevância é perceptível pela concepção de que ela está arraigada nos processos de gestão nas organizações.

Os estudos em aprendizagem organizacional ganharam maior atenção por volta dos anos 60 (EASTERBY-SMITH; LYLES, 2001). No entanto, a discussão acerca de sua importância para as organizações cresceu e se diversificou durante a década de 90 (LOYOLA; BASTOS, 2003; BITENCOURT; AZEVEDO, 2006; ANTONELLO; GODOY, 2009; 2010), o que provocou um avanço da pesquisa na área.

O campo de estudo da aprendizagem é dividido entre as abordagens da Aprendizagem Organizacional e da Organização de Aprendizagem (EASTERBY-SMITH; ARAÚJO, 2001; PRANGE, 2001).

Muitos destes estudos revelam a necessidade de abordagens empíricas envolvendo a aprendizagem organizacional, apesar da concordância sobre a dificuldade de implementação dessas pesquisas pelos gestores organizacionais (ANTONELLO; GODOY, 2009). Essa implementação hoje é mais perceptível nos estudos sobre organizações de aprendizagem por ter seu direcionamento mais voltado à prática (EASTERBY-SMITH; ARAÚJO, 2001).

O foco desta pesquisa está voltado para a aprendizagem organizacional pela confiança na sua contribuição para o desenvolvimento e aperfeiçoamento das práticas organizacionais.

**Quanto à ligação entre os temas liderança e aprendizagem organizacional**, Vera e Crossan (2004) destacam que as pesquisas pouco têm estudado sobre a influência da liderança na aprendizagem organizacional, com o intuito de delinear os comportamentos e os mecanismos por meio dos quais os líderes impactam a aprendizagem. Bryman (2004) também sugere que deve haver um maior engajamento entre o tema liderança e outros temas e idéias mais amplos nos estudos organizacionais como forma de evitar um fechamento do campo excluindo a possibilidade de integração e desenvolvimento.

Como resultado do levantamento teórico dos trabalhos nacionais que envolvem os temas liderança e aprendizagem organizacional, foram encontrados os estudos de Campos Filho (2005) sobre liderança e aprendizagem em uma empresa de Surf Wear de médio porte, o de Aroma e Camejo (2003) sobre a influência do líder na aprendizagem de grupos de atendentes bancários, e o de Isidro-Filho (2006) sobre mecanismos e cultura de aprendizagem relacionados a liderança em uma organização financeira. Posteriormente, este último estudo foi publicado em forma de artigo por Isidro-Filho e Guimarães (2007) com o mesmo foco de análise.

Em nível internacional pode-se destacar os trabalhos de Senge (1997), Lloyd e Flood (2000), Friedman (2001), Sadler (2001), Vera e Crossan (2004), Amy (2008) e Garcia-Morales, Matías-Reche e Hurtado-Torres (2008).

Demonstra-se desta forma, a importância da realização de estudos nacionais envolvendo liderança e aprendizagem, em função da necessidade de maior compreensão desses temas de forma simultânea em contextos mais específicos e

menos explorados em trabalhos acadêmicos. A identificação de como a liderança pode facilitar a aprendizagem pode assim despertar a visão sobre a importância de encontrar meios para fortalecer o processo de aprendizagem.

A contribuição teórica de um estudo para o campo da liderança e da aprendizagem organizacional ao ligar duas correntes de investigação é considerável (VERA; CROSSAN, 2004).

É relevante destacar que apesar de alguns estudos centrarem-se na questão do líder, não se pode desconsiderar a importância dos liderados e do contexto no processo de liderança. Por este motivo, propõe-se aqui a análise das percepções do líder com relação às suas próprias ações, às ações dos liderados e as condições contextuais que podem facilitar a aprendizagem na organização escolhida como unidade de análise.

Este trabalho procura contribuir não somente com o desenvolvimento dos construtos de liderança e aprendizagem por meio do aprofundamento dos dois temas em âmbito nacional, mas na tentativa de auxiliar a prática organizacional.

As respostas ao questionamento norteador da pesquisa são relevantes para a organização estudada, pois possibilitam uma reflexão sobre sua prática e sobre a necessidade de conhecer e atuar de forma mais consciente no seu processo de aprendizagem. Na medida em que as pessoas têm conhecimento do estágio atual do processo, esforços podem ser empreendidos para direcionar a aprendizagem aos objetivos da organização.

Entende-se ainda que as organizações podem se tornar mais proativas quanto a esse processo e assim direcionar suas ações estratégicas de modo a aprimorar-se. Um perfil da organização é apresentado a seguir de modo a facilitar a compreensão deste estudo e da relevância da sua realização no SEBRAE/PB.

### 1.3 APRESENTAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE é considerado, pela sua natureza jurídica, como uma entidade privada sem fins lucrativos, pertencente ao Sistema S. As organizações que compõem esse Sistema são pessoas jurídicas de direito privado, criadas ou autorizadas por lei e mantidas por recursos públicos.

Os recursos do SEBRAE vêm de uma contribuição social que as empresas recolhem mensalmente por meio do Instituto Nacional de Seguridade Social (INSS). Essa contribuição corresponde a 0,3% sobre a folha de pagamento de qualquer empresa (exceto aquelas que optam pelo Simples). O INSS transfere os recursos ao SEBRAE Nacional que, por sua vez, faz o repasse para os agentes estaduais do Sistema, com base na programação orçamentária de cada um (SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS, 2010c).

No caso do SEBRAE, essas dotações ou contribuições são destinadas à entidade para que possa prover o apoio aos pequenos negócios.

O SEBRAE/PB é um agente que atua em nível de estado e constitui-se como uma sociedade civil, sem fins lucrativos, instituída por objetivo primordial de fomentar o desenvolvimento das micro e pequenas empresas nos mais diversos setores das atividades econômicas como indústria, comércio, agropecuária e serviços, além dos seus aspectos tecnológicos, gerenciais e de recursos humanos, em consonância com as políticas nacionais de desenvolvimento. (SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS, 2010c).

Na verdade, pode-se dizer que a instituição nasceu na Paraíba, quando em 1967 foi criado em Campina Grande o Núcleo de Assistência Industrial – NAI/PB, que teve o nome modificado posteriormente para Centro Brasileiro de Apoio à Pequena e Média Empresa – CEBRAE e finalmente em 1990, transformando-se em

um órgão de serviço social autônomo, passou a se chamar Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE (SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS, 2010b).

Sob o ponto de vista geográfico, a atuação do SEBRAE/PB se estende por todo o território paraibano, por meio de 9 (nove) Agências de Desenvolvimento Regional, responsáveis por levar as políticas do SEBRAE/PB aos municípios das regiões atendidas por cada Agência.

O SEBRAE/PB possui hoje uma estrutura organizacional encabeçada por um Conselho Deliberativo Estadual – CDE, composto por 13 membros representantes, sendo um órgão que atua em regime colegiado e “detém o poder originário e soberano da entidade”, participando do estabelecimento de princípios e diretrizes, no planejamento, na coordenação e na supervisão das atividades do SEBRAE Paraíba (SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS, 2010c, p. 9).

Seguindo a hierarquia disposta no organograma do SEBRAE/PB que pode ser visualizada no Anexo A, existem duas diretorias diretamente responsáveis por Unidades específicas. A Diretoria de Administração e Finanças – DAF está responsável pela Unidade de Administração e Finanças – UAF, Unidade de Gestão de Pessoas – UGP e pela Unidade de Atendimento Coletivo, Agronegócios, Turismo e Territórios Específicos – UACATE. Por sua vez, a Diretoria Técnica – DT é responsável pela Unidade de Atendimento Individual – UAI, Unidade de Acesso a Inovação e Tecnologia – UAIT, Unidade de Atendimento Coletivo, Indústria, Comércio e Serviços – UACICS e pela Unidade de Educação Empreendedora – UEE.

As 09 Agências de Desenvolvimento Regional e ainda a Unidade de Gestão Estratégica – UGE, a Unidade de Marketing e Comunicação – UMC, a Unidade de Assessoria Jurídica – UAJ e a Unidade de Tecnologia da Informação - UTI estão ligadas diretamente à Superintendência.

O SEBRAE da Paraíba tem um quadro gerencial que contempla 20 gerentes divididos entre gerentes de Unidade e de Agência Regional. São especificamente 9 Agências de Desenvolvimento Regional – localizadas nas cidades de João Pessoa, Campina Grande, Guarabira, Monteiro, Araruna, Patos, Pombal, Sousa e Cajazeiras – e 11 Unidades que se localizam na sede da entidade em João Pessoa. Uma melhor visualização sobre a localização das Agências encontra-se no Anexo B deste estudo. A subseção a seguir delinea a estrutura geral desta pesquisa.

#### 1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Esta proposta de pesquisa apresenta-se atualmente dividida em capítulos. O primeiro capítulo, da qual esta subseção é parte, expõe a definição dos principais termos a serem abordados, os objetivos da pesquisa e a justificativa do estudo indicando sua contribuição teórica e prática.

O segundo capítulo trata dos fundamentos teóricos de embasamento da pesquisa, divididos em três subseções. Inicialmente apresenta-se o tema liderança, focalizando a evolução do conceito no decorrer do tempo, além das abordagens mais consideradas, com o objetivo de traçar um perfil dos principais direcionamentos sobre o assunto, e ainda a visão da liderança como um processo.

Dando seguimento ao referencial teórico, o tema aprendizagem organizacional é abordado considerando suas bases conceituais de acordo com as

diferentes áreas de estudo que influenciaram o desenvolvimento do tema, além de discorrer sobre os dois grandes direcionamentos da aprendizagem e ainda, seus níveis e o processo. Este último aspecto recebe atenção especial neste estudo pela necessidade de sua descrição e caracterização empírica no intuito de atingir os dois primeiros objetivos específicos a que a pesquisa se propõe.

A terceira e última subseção da fundamentação apresenta a ligação entre os temas liderança e aprendizagem organizacional na visão de diversos autores por meio de diferentes direcionamentos de pesquisa, ressaltando-se a importância da liderança como um dos aspectos facilitadores ou limitantes da aprendizagem organizacional.

O terceiro capítulo descreve os procedimentos metodológicos adotados no estudo. Por tratar-se de pesquisa qualitativa, apresenta-se o campo de estudo (contexto e sujeitos), a elaboração do instrumento e o processo de coleta dos dados empíricos e ainda, os procedimentos da análise interpretativa realizada.

O quarto capítulo apresenta a análise interpretativa do processo de aprendizagem organizacional no SEBRAE/PB e a estruturação dos dados levantados quanto à facilitação deste processo pela liderança. O quinto capítulo delinea as considerações finais desta proposta de pesquisa, além das limitações do estudo e das sugestões para futuras pesquisas.

Finalmente, expõe-se as referências bibliográficas que embasaram a pesquisa, o apêndice com os instrumentos construídos para a coleta dos dados e os documentos anexos considerados importantes para o entendimento de alguns aspectos da instituição pesquisada.

Desta forma, apresenta-se a seguir o capítulo que fundamenta este estudo sob a perspectiva teórica e que norteia sua realização.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo aborda os temas liderança e aprendizagem organizacional, foco desta pesquisa, com o intuito de apresentar a evolução e o contexto teórico atual com relação aos dois temas.

Na tentativa de delinear o estado atual da arte relacionado aos dois campos de estudo, realizou-se um levantamento nos trabalhos dos principais autores nacionais e internacionais que se empenharam no estudo da liderança e da aprendizagem organizacional, e ainda nas pesquisas de autores que se propuseram ao estudo dos dois temas de forma integrada, na busca de identificar vínculos entre eles.

Desta forma, esta seção apresenta a perspectiva teórica de embasamento da pesquisa e inicia com as considerações sobre o tema liderança, seguido do tema aprendizagem organizacional, para finalmente abordar os dois construtos de forma relacionada.

### 2.1 LIDERANÇA

Abordar um tema como liderança é uma tarefa no mínimo delicada. Um assunto que despertou interesse desde os primórdios da existência humana, e ainda assim suscita novas opiniões e investigações até os dias atuais, merece a atenção que lhe é despendida.

Bass (1981) afirma que a quantidade existente de conceitos sobre liderança é proporcional a quantidade de pessoas que se dispõe a tal conceituação, e ainda que a definição pode variar dependendo do tipo de organização em que a liderança é

encontrada e analisada. Assim, a evolução do conceito de liderança varia de acordo com o tempo (BRYMAN, 2004) e acompanha a evolução da humanidade (BASS, 1981).

O estudo sobre liderança é considerado muito complexo e multifacetado (VAN SETERS; FIELD, 1990) originando ainda hoje vários questionamentos. Apesar da preocupação com o tema ser tão antiga quanto os primeiros registros históricos, sua ênfase pôde ser notada somente em meados do século passado (FIEDLER, 1967; BASS, 1981; VAN SETERS; FIELD, 1990; BOWDITCH; BUONO, 2002; BURNS, 2005; BERGAMINI, 2009).

Embora a percepção do interesse crescente pelo estudo da liderança seja confirmada diante da quantidade de obras que abordam o tema, percebe-se também, na maioria dos casos, a ausência de investigação e aprofundamento científico. Observa-se que a grande maioria das obras sobre liderança apresenta um caráter prescritivo e normativo. Felizmente, essa dificuldade pode ser amenizada pelo acervo de informações científicas baseadas em estudos empíricos que existem sobre liderança nos grandes centros universitários atualmente em consequência do esforço de muitos pesquisadores (BERGAMINI, 2009).

Os esforços despendidos com a realização destes estudos empíricos indicam uma possível mudança na visão sobre liderança: seu conceito, suas diversas teorias, a forma como realmente ocorre e os atores e cenários envolvidos.

A seção a seguir delinea e compara os principais conceitos e abordagens envolvendo o tema liderança, as grandes eras delineadas por alguns autores e outros aspectos a serem considerados quando do estudo do tema que caracterizam sua evolução no tempo.

### 2.1.1 Evolução do conceito

Por tratar-se de um tema que envolve o comportamento humano dentro de organizações, o conceito de liderança sofreu modificações com o tempo na medida do desenvolvimento dos estudos organizacionais.

No que se refere à evolução do conceito, diferentes pesquisadores visualizaram a liderança como um construto de significado diverso, o que resultou em muitas interpretações do mesmo assunto (KATZ; KAHN, 1973; BOWDITCH; BUONO, 2002; CRUZ; FREITAS, 2004; BERGAMINI, 1994; 2009). Burns (2005) acredita que a variedade de interpretações poderia ser minimizada com a internacionalização e a interdisciplinaridade do campo, visto que a variedade de culturas e de disciplinas contribui para essa mescla.

Importante ressaltar que dentre as pesquisas mais recentes que se teve acesso, poucas se arriscaram em apresentar conceitos próprios ou mesmo seu posicionamento diante dos muitos conceitos existentes. Talvez isso se deva ao senso de complexidade inerente ao tema.

Vários autores como Bass (1981), Davel, Machado e Grave (2000) e Bergamini (1994; 2009), em suas conceituadas obras, lembram que existem dois aspectos presentes na maioria dos conceitos: que a liderança é um fenômeno centrado no **grupo** e se constitui um processo de **influência**. Bryman (2004) e Bowditch e Buono (2002; 2006) reiteram que além dos aspectos citados, outros conceitos dão ênfase ao fato de que a liderança tem por finalidade conduzir esforços no sentido de estabelecer e executar **metas**.

Diante da quantidade de conceitos sobre liderança, o Quadro 1 foi elaborado a partir de algumas das principais definições encontradas e seus respectivos autores, identificando-se os aspectos mais relevantes em cada um deles.

AUTOR	CONCEITO DE LIDERANÇA	ASPECTOS CONSIDERADOS
Fiedler (1967, p. 8)	O indivíduo no grupo que recebeu a tarefa de dirigir e coordenar as atividades relevantes do grupo ou que, na ausência de um líder designado, carrega a responsabilidade primária para executar essas funções no grupo.	Líder
Katz e Kahn (1973, p. 342)	Liderança é um conceito relativo que implica dois termos: o agente influenciador e as pessoas influenciadas. Depende também da situação.	Líder Liderados Situação
Cribbin (1981, p. 13)	Liderança é um processo de influência que permite aos gestores conseguir que as pessoas façam bem e voluntariamente o que deve ser feito. Mas este processo de influência é raramente unilateral. Se o líder influencia as pessoas (os liderados), elas por sua vez, também o influenciam.	Influência mútua Líder Liderados
Kotter (1992, p. 3)	Liderança é definida como o processo de mover um grupo (ou grupos) em alguma direção através de meios não coercitivos na maior parte das vezes.	Influência do Líder
Kouzes e Posner (1997, p. 33)	Definimos liderança como a arte de mobilizar os outros para que estes queiram lutar por aspirações compartilhadas.	Influência do líder
Lopes (1997, p. 3)	A liderança pode ser encarada como um processo de influência, ou seja, o modo como alguém pode orientar outros indivíduos tendo em vista atingir metas pré-definidas.	Influência do líder Metas
Davel, Machado e Grave (2000, p. 10)	A liderança é, fundamentalmente, um fenômeno psico-social baseado no relacionamento entre líder e seguidores, tendo por conseqüências o estruturamento significativo de atividades, visões e relações entre as pessoas.	Líder Liderados
Vendramini (2000, p. 17)	Liderança é considerada a influência interpessoal exercida pelo líder para modificar o comportamento dos indivíduos, implicando mudança de preferências. Ela é uma interação entre os que exercem a liderança e os seus seguidores. Estes consentem a autoridade, legitimando-a. A influência exercida vai além da concordância mecânica de instruções rotineiras.	Influência do líder Liderados Interação
Benedetti, Hanashiro e Popadiuk (2003, p. 1)	Líderes criam uma visão estimulante de futuro, em direção a um estado superior de desempenho. Conseguem inspirar pessoas e alinhar as demandas provenientes dos diferentes atores sociais. Líderes são pessoas dotadas de um conjunto de conhecimentos, habilidades, valores e outros atributos.	Personalidade do Líder Influência do Líder
Cruz e Freitas (2004, p. 3)	Podê-se associar o conceito de liderança ao processo de influência mútua entre líder e liderado, numa concepção de relacionamento interpessoal de construção de sentido, no qual a motivação é a condição básica para garantir êxito para o atingimento dos objetivos e mudanças organizacionais.	Influência mútua Líder Liderados
Bowditch e Buono (2006, p. 144)	Liderança pode ser entendida como um processo de influência, geralmente por uma pessoa, por meio do qual outra pessoa ou grupo é orientado para o estabelecimento e o alcance de determinadas metas.	Influência do líder Metas

**Quadro 1:** Conceitos de liderança e principais aspectos considerados

**Fonte:** Elaborado pela autora

A partir da análise do Quadro 1, observa-se que existem aspectos comuns presentes em muitos dos conceitos. Percebe-se ainda que a maioria dos autores que se expõe com o delineamento de um conceito de liderança, foca na pessoa do líder e na sua influência sobre os liderados. Alguns atentam para a importância da interação entre líderes e liderados e para o papel do líder na busca pela consecução das metas organizacionais.

Grande parte da literatura sobre liderança ainda tem negligenciado o papel das características dos subordinados no processo. Esse alerta é feito no estudo de Hetland, Sandal e Johnsen (2008) ao investigarem a relação entre os traços dos subordinados e o estilo de liderança dos seus superiores. A pesquisa concluiu que as características dos subordinados tomadas separadamente conseguem explicar somente uma parte da equação que permeia este processo, e que a estabilidade emocional destes liderados está ligada a um estilo de liderança que seja positivo e motivador.

A conclusão da pesquisa de Hetland, Sandal e Johnsen (2008) acaba por reafirmar os resultados do estudo de Fiedler (1967) com o título de *A theory of leadership effectiveness* quando ele ressalta a importância da avaliação do seguidor com relação à credibilidade e efetividade do líder, propondo ainda que o relacionamento entre líderes e seguidores seja mais relevante que a posição do líder em si. A influência seria mútua e não unilateral (FIEDLER, 1967; DAVEL; MACHADO; GRAVE, 2000).

O levantamento a seguir permite a compreensão do desenvolvimento e do estágio atual do tema. São identificadas as eras que marcaram a teoria e as principais abordagens sobre liderança.

### 2.1.2 Teorias de liderança

Algumas teorias de liderança foram defendidas e consideradas adequadas por longos períodos antes de serem questionadas e criticadas pelos autores seguintes. Mesmo após as críticas, muitas são estudadas ainda hoje como norteadoras do tema.

O foco de cada uma delas parece estar relacionado à época de seu surgimento (BASS, 1981) e o nível de complexidade das teorias acompanhou a sequência do seu aparecimento (BERGAMINI, 2009). No entanto, nenhuma das teorias de liderança desenvolvidas ao longo do tempo conseguiu até agora abranger ou esgotar todo o assunto (BOWDITCH; BUONO, 2002; 2006; ROBBINS, 2005; BERGAMINI, 1994; 2009).

Van Seters e Field (1990) realizaram um estudo com o propósito de analisar a evolução da pesquisa em liderança, e reconhecer as importantes abordagens de pesquisa em termos de eras e períodos evolutivos.

Pode-se observar que uma teoria que começou como um processo unidimensional e individualista em que somente personalidade, traços e comportamentos do líder eram considerados, teve na Era contingencial um dos mais importantes estágios evolutivos da teoria (VAN SETERS; FIELD, 1990). Neste período, a teoria passou do nível unidimensional para o multidimensional, considerando não somente os aspectos ligados ao líder, mas suas interações com o grupo e os elementos situacionais.

O Quadro 2 apresenta os achados da pesquisa dos autores. Cada nova era representa um estágio superior do pensamento de liderança em relação à época anterior.

ERAS	PERÍODOS	EXEMPLOS DE TEORIAS ESPECÍFICAS	ASPECTOS CONSIDERADOS
Era da Personalidade	Período do grande homem	<i>Teoria do Grande Homem</i> (Carlyle, 1841; Galton, 1869; Bowden, 1927)	Personalidade
	Período dos traços	<i>Teoria dos Traços</i> (Bingham, 1927)	
Era da Influência	Período das Relações de Poder	<i>Abordagem das Cinco Bases de Poder</i> (French, 1956; French; Raven, 1959)	Influência
	Período da Persuasão	<i>Abordagem da Supremacia do Líder</i> (Schenk, 1928)	
Era do Comportamento	Período do Comportamento Inicial	<i>Teoria da Mudança Reforçada</i> (Bass, 1960) <i>Estudos de Ohio</i> (Fleishman; Harris; Burt, 1955) <i>Estudos de Michigan</i> (Likert, 1961)	Comportamento
	Período do Comportamento Tardio	<i>Modelo do Grid Gerencial</i> (Blake; Mouton, 1964) <i>Teoria dos Quatro Fatores</i> (Bowers; Seashore, 1966) <i>Teoria da Liderança em Ação</i> (Argyris, 1976) <i>Teoria X e Y</i> (McGregor, 1960; 1966)	
	Período Operante	(Sims, 1977; Ashour; Johns, 1983)	
Era da Situação	Período do Ambiente	<i>Abordagem Ambiental</i> (Hook, 1943) <i>Modelo dos Sistemas Abertos</i> (Katz; Kahn, 1978)	Situação
	Período da Posição Social	<i>Teoria da Realização</i> (Stogdill, 1959) <i>Teoria do Papel do Líder</i> (Homans, 1959)	
	Período Sociotécnico	<i>Sistemas Sociotécnicos</i> (Trist; Bamforth, 1951)	
Era da Contingência	Período da Contingência	<i>Teoria Contingencial</i> (Fiedler, 1964) <i>Teoria do Caminho-Meta</i> (Evans, 1970; House, 1971) <i>Teoria Situacional</i> (Hersey; Blanchard, 1969; 1977) <i>Modelo de Ligações Múltiplas</i> (Yukl, 1971; 1989) <i>Teoria Normativa</i> (Vroom; Yetton, 1973; Vroom; Jago, 1988)	Personalidade Influência Comportamento Situação
Era Transacional	Período da Troca	<i>Teoria da Troca Líder-Membros</i> (Dansereau; Graen; Haga, 1975) <i>Abordagem da Influência Recíproca</i> (Greene, 1975) <i>Liderança Emergente</i> (Hollander, 1958)	Influência
	Período do Desenvolvimento de Papéis	<i>Teoria da Troca Social</i> (Hollander, 1979; Jacobs, 1970) <i>Modelo do Papel Decisório</i> (Graen; Cashman, 1975)	
Era Anti-liderança	Período de Ambiguidade	<i>Abordagem da Atribuição</i> (Pfeffer, 1977)	Situação
	Período de Substituição	<i>Teoria dos Substitutos de Liderança</i> (Kerr; Jermier, 1978)	
Era Cultural	Período Cultural	<i>Estrutura 7S de McKinsey</i> (Pascale; Athos, 1981) <i>Teoria Z</i> (Ouchi; Jaeger, 1978) <i>Abordagem da Busca da Excelência</i> (Peters; Waterman, 1982) <i>Cultura e Liderança</i> (Shein, 1985) <i>Auto-liderança</i> (Mans; Sims, 1987)	Influência Situação
Era Transformacional	Período do Carisma	<i>Teoria do Carisma</i> (House, 1977) <i>Teoria da Liderança Transformadora</i> (Burns, 1978)	Personalidade
	Período da Profecia Auto-cumprida	<i>Teoria da Profecia Auto-cumprida do Líder</i> (Field, 1989; Eden, 1984) <i>Abordagem do Desempenho Além das Expectativas</i> (Bass, 1985)	

**Quadro 2:** As eras da liderança**Fonte:** Elaborado a partir de Van Seters e Field (1990)

Percebe-se que a evolução histórica do pensamento sobre liderança ocorreu em um período temporal relativamente curto e muitos deles surgiram e desapareceram ao mesmo tempo. (VAN SETERS; FIELD, 1990).

As eras da personalidade e da influência estão centradas nos traços e características e na capacidade do líder de exercer seu poder e persuasão.

As eras do comportamento e da situação relacionam-se ao estilo de liderança mais adequado a ser escolhido pelo líder de acordo com sua orientação para pessoas ou tarefas e ainda para adequar-se às variáveis ambientais e situacionais. Ainda centram-se na figura do líder, mas consideram a situação em que as ações ocorrem. A era da contingência considera o comportamento, a personalidade e a influência do líder, e leva em conta também a questão situacional.

A era transacional defende a interação entre líderes e liderados pela percepção da necessidade de interdependência entre eles. A era da anti-liderança propõe uma nova visão baseada na possibilidade de distribuição do poder do líder entre os membros e como consequência a minimização da importância do líder dentro do grupo. Considera a situação em que a liderança ocorre, mas se caracteriza também como um período de ambigüidade. A era cultural considera a influência e a situação.

Por fim, a última era, denominada transformacional, representa um resgate as primeiras (personalidade, influência e comportamento) por dar ênfase à figura do líder.

Os autores ainda visualizam a necessidade de uma décima era denominada por eles de Era da Integração, mas para isto é necessário uma estrutura conceitual que possa integrar as diferentes abordagens existentes e possibilite o desenvolvimento de uma teoria de liderança abrangente e sustentável. Somente a

integração simultânea de várias abordagens pode determinar uma estrutura eficaz da liderança.

A seguir, de forma sucinta, as principais abordagens sobre o tema são apresentadas, acompanhadas das informações sobre a época de culminância, suas características principais e as respectivas críticas a cada uma delas. Esta estrutura baseou-se principalmente nos trabalhos de Van Seters e Field (1990), Bowditch e Buono (2002), Bryman (2004) e Bergamini (2009).

Ressalta-se que não se seguiu à risca as estruturas por eles propostas pela identificação de algumas diferenças nas mesmas, essencialmente quanto às abordagens mais atuais, visto que até a abordagem contingencial, a proposta estrutural de cada um deles não difere muito.

A estrutura proposta por Van Seters e Field (1990) anteriormente delineada no Quadro 2 apresenta as nove eras indicadas por eles como o processo evolutivo que envolve as teorias de liderança. Bowditch e Buono (2002) abordam a teoria dos traços, as teorias comportamental e funcional, a teoria dos elos de ligação e a teoria contingencial.

Bryman (2004) fala das abordagens do traço pessoal, do estilo, contingencial e da nova liderança. Bergamini (2009) apresenta a teoria dos traços, a teoria dos estilos, a teoria das trocas, a teoria contingencial, a teoria do caminho-objetivo e a teoria da expectância, abordando ainda a liderança transformacional e a auto-liderança.

Baseado nas estruturas delineadas pelos autores acima citados a respeito das diferentes visões em liderança, o Quadro 3 a seguir foi elaborado apresentando as abordagens consideradas nessa pesquisa como as principais quanto ao estudo da liderança.

ABORDAGEM	PERÍODO	CARACTERÍSTICAS	PRINCIPAIS CRÍTICAS
<b>Abordagem dos Traços</b>	Perdura até o final dos anos 40 e se constitui um dos primeiros estudos sobre o tema	O modelo visualiza a pessoa do líder, por meio de suas características físicas e seus traços de personalidade, como o foco norteador do processo	Seu universalismo, simplismo e determinismo por não considerar os outros aspectos que envolvem o processo de liderança, como os liderados e a situação
<b>Abordagem dos Estilos de Liderança</b>	Surgiu no final dos anos 40 e se estende até o final da década de 60	Propõe também aspectos diferenciados de personalidade por meio de estilos mais eficazes de liderança. Essencialmente, os estilos se diferenciavam pela sua orientação: para as pessoas ou para as tarefas	Sua desatenção às questões situacionais da liderança e ao seu aspecto informal
<b>Abordagem Contingencial</b>	Surgiu no final dos anos 60 e suas idéias tiveram ênfase até os anos 80	Propõe que para um melhor desempenho o líder precisa adaptar seu estilo à situação, que exerce grande influência no processo	A grande dificuldade de mudança por parte das pessoas para se adequar a situações, alegando também a desconsideração dos aspectos informais da liderança
<b>Abordagem Visionária (Transformacional)</b>	Surgiu a partir dos anos 80 e permanece até hoje	Visualiza o líder como o criador de uma visão que reflete os valores e a missão da organização. Emergem os estudos sobre liderança transacional (relação de troca entre líder e liderados) e transformacional (líder visto como carismático, inspirador e incentivador do desenvolvimento das pessoas)	Seu excessivo foco no líder como direcionador do processo de liderança e com isso o risco de um retorno ao pensamento das primeiras teorias
<b>Abordagem da Liderança Compartilhada</b>	Surgiu por volta dos anos 80 e 90 e perdura até os dias atuais	Propõe uma nova visão do processo e acompanha as mudanças organizacionais. A liderança deve surgir e ser compartilhada dentro do grupo. A auto-liderança é incentivada entre os membros da equipe. Surgem as equipes auto-geridas e multifuncionais. Considera a influência social do grupo e as relações informais	Este modelo pode não ser aplicável a todas as situações e organizações

**Quadro 3:** Principais abordagens em liderança

**Fonte:** Elaborado a partir de Van Seters e Field (1990), Bowditch e Buono (2002), Bryman (2004) e Bergamini (2009).

A intenção ao apresentar de forma concisa as principais abordagens que permeiam o tema liderança não foi na tentativa de simplificar um tema tão abrangente, mas de proporcionar uma reflexão sobre a importância de cada uma delas ao refletirem épocas específicas e mudanças organizacionais. Denota-se também que a evolução do conceito de liderança está intimamente relacionada à

evolução das teorias, sendo estas por sua vez, complementares entre si e não excludentes.

Apresenta-se a seguir o fenômeno da liderança visualizado como um processo integrado que envolve outros elementos além da pessoa do líder.

### **2.1.3 Liderança como um processo**

A visão que se tem de liderança limitou-se por muito tempo à concepção de que o líder representa seu maior ou ainda seu único fator de influência. Bass (1981) em seus estudos há quase três décadas reuniu diversos enfoques do conceito de liderança observando que existem semelhanças suficientes nas definições sobre o tema que permitiria um primário esquema de classificação quanto às diferentes visões que nortearam as pesquisas em liderança.

A concepção do processo de liderança como algo mais abrangente do que simplesmente personalidade, características e comportamentos do líder, pode ser visualizada na seguinte assertiva:

[...] liderança é um conceito relativo que implica dois termos: o agente influenciador e as pessoas influenciadas. Sem seguidores não pode haver líder. Por isso, liderança concebida como uma capacidade é conceito escorregadio, pois que depende excessivamente de propriedades da situação e das pessoas que deverão ser 'lideradas'. (KATZ; KAHN, 1973, p. 342).

As visões de diversos autores sobre liderança apontadas por Bass (1981) no Quadro 4 nos conduzem a algumas reflexões quando comparadas às percepções existentes hoje a respeito da liderança, destacando os principais enfoques característicos de cada uma dessas visões.

VISÃO DA LIDERANÇA	ENFOQUE
1. Como personalidade e seu reflexo	Pessoas com determinados traços de personalidade estimulam outras
2. Como a arte de induzir submissão	Um agente induz um subordinado a agir de determinada maneira
3. Como um exercício de influência	Um indivíduo exerce influência positiva ou maior influência sobre outros
4. Como uma ação ou comportamento	Comportamento de um indivíduo enquanto ele está envolvido na direção das atividades do grupo
5. Como uma forma de persuasão	Convencimento de pessoas no sentido de alcançar um objetivo comum
6. Como uma relação de poder	Poder interpessoal e legítimo como uma forma de influenciar o relacionamento
7. Como meio de atingir metas	Processo de atingir metas usando menos recursos e menor tempo possível
8. Como um efeito de interação	Um indivíduo frequentemente emerge como líder em resultado às interações para ajudar o grupo de algum modo
9. Como um foco de processos grupais	O líder integra os esforços do grupo para atingir os objetivos
10. Como um papel diferenciado	Um indivíduo pode exercer papel de líder em um grupo e em outro não
11. Como uma combinação de elementos	Liderança como um processo social que envolve várias pessoas ficando o líder responsável por representar o grupo em determinadas situações

**Quadro 4:** Visão da liderança

**Fonte:** Elaborado a partir de Bass (1981)

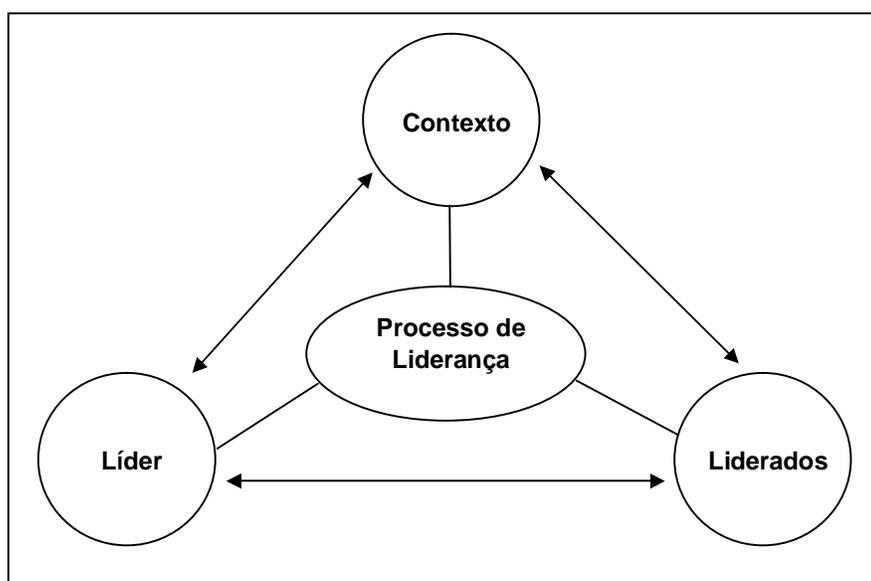
Observa-se que da primeira à sétima visão apontada pelo autor, a percepção do líder como ator principal do processo é marcante. Este pensamento condiz com o foco de diversos estudos empíricos realizados nos últimos anos para identificar traços, estilos e comportamentos de liderança (CRUZ; FREITAS; 2004; VERGARA; BASTOS; GOMES, 2004; BENENEDITTI; CARVALHO, 2006; SCHREIBER; PINHEIRO, 2009; VIZEU, 2009).

No entanto, da oitava à décima primeira visão de Bass (1981) percebe-se claramente a presença de aspectos situacionais. Esta visão encontra-se também presente em trabalhos que focam nos aspectos contingenciais que envolvem o processo de liderança como os de Benedetti, Hanashiro e Popadiuk (2003) e Souza Filho (2008).

Ao observar as mudanças que ocorreram quanto à percepção do processo de liderança, nota-se que o conceito evoluiu na medida em que começou a considerar

outros fatores, e que esta evolução está relacionada à própria evolução das organizações em termos de complexidade.

Diante do levantamento teórico realizado, e de acordo com as idéias de Katz e Kahn (1973) e Bowditch e Buono (2006), a Figura 1 apresenta a visão que norteia a pesquisa e originou-se da percepção dos elementos que envolvem o processo de liderança.



**Figura 1:** Processo de liderança

**Fonte:** Elaborado a partir das concepções de Katz e Kahn (1973) e Bowditch e Buono (2006)

Os elementos que constituem os círculos (líder, liderados e contexto) formam a idéia central representada pelo círculo do meio (processo de liderança). As setas bidirecionais indicam que os aspectos estão mutuamente interligados e as linhas que ligam o círculo do meio a cada um dos elementos, indicam a interface entre eles dentro do processo. A disposição dos fatores e o sentido de abrangência do construto liderança dispostos nessa representação refletem um dos aspectos norteadores desta pesquisa sem a intenção de encerrar a discussão a respeito do assunto.

Neste estudo, o processo de liderança é entendido como algo que envolve o líder, os liderados e o contexto e que são mutuamente relacionados (KATS; KAHN, 1973; BOWDITH; BUONO, 2006).

Seguindo o direcionamento deste estudo, a próxima seção aborda os principais aspectos relacionados ao tema aprendizagem organizacional, seus direcionamentos, a evolução do conceito e influência de outras áreas, e finalmente os níveis e o processo de aprendizagem.

Fundamentado nas percepções de Vera e Crossan (2004) sobre a considerável contribuição quanto ao estudo integrado dos temas liderança e aprendizagem, e ainda nos trabalhos empíricos de Campos Filho (2005) e Isidro-Filho (2006) esta seção é finalizada com a proposta de interação entre essas duas correntes de investigação.

## 2.2 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

A aprendizagem se caracteriza como um construto que, assim como a liderança, exige cuidados quanto ao seu delineamento. Esta seção tem por finalidade realizar um levantamento dos principais aspectos norteadores do tema, e apresentar o panorama atual dos estudos envolvendo a aprendizagem no âmbito organizacional.

Seja como uma promessa de melhorar o desempenho e aumentar a competitividade organizacional, seja como forma de crescimento e desenvolvimento de pessoas e grupos, torna-se visível a ampliação dos estudos sobre aprendizagem organizacional (KIM, 1993; VERA; CROSSAN, 2004) em termos de diversidade e especialização (EASTERBY-SMITH; LYLES, 2001).

O volume de publicações aumentou consideravelmente e a percepção de outras dimensões da aprendizagem, corroborou para esse avanço na literatura sobre o tema nos últimos anos (LOYOLA; BASTOS, 2003; BITENCOURT; AZEVEDO, 2006; ANTONELLO; GODOY, 2007; 2010).

A aprendizagem organizacional é um tema complexo e interpretado de várias maneiras (EASTERBY-SMITH; ARAÚJO, 2001; BITENCOURT; AZEVEDO, 2006; COELHO; BORGES-ANDRADE, 2008). O que se procura, muitas vezes, é algo útil e aplicável, uma teoria que possa funcionar na prática e que proporcione resultados de desempenho esperados (BITENCOURT; AZEVEDO, 2006; COELHO; BORGES-ANDRADE, 2008).

Uma análise inicial sobre a aprendizagem no âmbito das organizações induz à reflexão sobre o processo de geração do conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 1997; PRANGE, 2001), bem como sobre os principais aspectos norteadores dessa abordagem (BITENCOURT; AZEVEDO, 2006). A característica social inerente ao tema nos transporta à percepção de complexidade na tentativa de definições.

Weick e Westley (2004) fazem uma aprofundada reflexão a respeito do paradoxo conceitual existente na expressão aprendizagem organizacional, pois a primeira palavra está relacionada à desordem e autodesenvolvimento (*adhocracia*), enquanto a segunda, está ligada à ordem (*burocracia*). Assim emerge a necessidade de uma teoria de aprendizagem que possa aproximar ordem e desordem. Corroborando com esta percepção, e analisando o uso que se tem feito do conceito de aprendizagem nos estudos relacionados ao trabalho e organizações, Coelho e Borges-Andrade (2008) alertam para o fato de que pouco se tem verificado a utilização crítica e sistemática do conceito.

A aprendizagem organizacional algumas vezes pode estar relacionada à mudança, e esta provoca um desconforto nos indivíduos que estão inseridos no contexto das organizações. No entanto, Fiol e Lyles (1985) destacam que mudança nem sempre implica em aprendizagem.

Antonacopoulou e Chiva (2007) por sua vez, relacionam a aprendizagem organizacional com organizações que estimulam o pensamento complexo, focando princípios como: interação e a diversidade de esquemas interdependentes. Interessante quando se associa a aprendizagem às interações sociais, uma vez que nesse processo evidencia-se o compartilhamento de conhecimentos e de experiências.

Depois de uma extensa busca na literatura envolvendo o conceito de aprendizagem organizacional, Bitencourt (2005) consegue identificar alguns aspectos básicos relacionados às tentativas de conceituação do tema. Neste sentido, de acordo com a autora, a aprendizagem organizacional envolve: **processo**, em termos de continuidade; **transformação**, relacionada à mudança de atitude; **o grupo**, pela ênfase no coletivo; **a criação e a reflexão**, baseadas na inovação e na conscientização; e **a ação**, com fins de adquirir e disseminar o conhecimento.

É nesse sentido, por meio desses princípios, que a aprendizagem organizacional pode ser vista como um processo que tem na sua essência características como o dinamismo, a continuidade e a flexibilidade, por envolver as pessoas e suas interações. Assim, a subseção a seguir aborda o estágio atual do construto em termos de conceituação.

### 2.2.1 A busca de um conceito

A tentativa de conceituar aprendizagem encontra alguns fatores limitantes. Dentre eles, a origem do termo. Assim, a falta de consenso com relação a uma definição é fator determinante no que se refere à complexidade teórica do assunto e causa consideráveis implicações quando se reflete sobre o fenômeno na prática (COELHO; BORGES-ANDRADE, 2008).

Os estudos sobre aprendizagem organizacional ganharam ênfase por volta dos anos 60 (EASTERBY-SMITH; LYLES, 2001). A partir desse período o volume de estudos sobre o tema aumentaram consideravelmente e essa progressão deu margem à esforços de pesquisadores no sentido de revisar a literatura sobre aprendizagem, como é o caso de Fiol e Lyles (1985), Huber (1991), Loyola e Bastos (2003) e Antonello e Godoy (2009).

O conceito de aprendizagem organizacional possui uma genealogia ampla e muito diferente nos estudos administrativos, e se subdividiu ao receber contribuições de outras áreas, o que dificulta as tentativas de revisão da literatura. Áreas de ciências sociais que puderam contribuir para uma melhor compreensão da aprendizagem organizacional foram: a psicologia e o desenvolvimento organizacional, a sociologia e a teoria organizacional, a estratégia, a administração da produção e a antropologia cultural (SILVA, 2009).

Antonello e Godoy (2007) abordam uma visão multiparadigmática da aprendizagem organizacional – AO, apresentando um panorama teórico que surgiu diante da contribuição de outras áreas sobre o tema. Estão delineadas no Quadro 5 as diferentes perspectivas, o foco, a visão da aprendizagem organizacional, as concepções de base e o que envolve a prática de acordo com o estudo dos autores.

PERSPECTIVA	FOCO	VISÃO PRINCIPAL DA APRENDIZAGEM	BASE	PRÁTICA
Psicológica	Cognição	É vista como algo que acontece na mente do indivíduo	O conhecimento sobre processos de aprendizagem individual pode ser usado para compreender o processo de AO	A aquisição de conhecimento dos indivíduos é a base para o desenvolvimento do conhecimento organizacional
Sociológica	Participação e reflexibilidade	É vista como algo produzido e reproduzido nas relações sociais	Toda atividade social na vida dos indivíduos é uma oportunidade à aprendizagem	A prática inclui o saber que não está separado do fazer e das situações sociais
Antropológica	Cultura, valores e coletivo	É vista como algo que o indivíduo realiza em contexto de estruturas sociais	A natureza e o processo de aprendizagem podem variar em culturas e situações diferentes	A prática considera as interações, a linguagem, e os significados dos vários artefatos em cada terreno específico
Da Ciência Política	Poder, processos políticos	É vista como um processo político de influenciar outros e construir coalizões internas	A natureza, a posse e o exercício do poder são os conceitos centrais	A prática inclui a influência potencial do ambiente institucional sobre o controle administrativo e a subjetividade no local de trabalho
Histórica	Identificação, passado, futuro	É vista como um meio de reimaginar a história e a natureza da imagem da organização	A história das organizações podem ser usadas para ampliar seu potencial de conhecimento coletivo armazenado	A história pode criar um distanciamento das presentes práticas, oportunizando a reflexividade e a aprendizagem
Econômica	Desempenho econômico	É vista como a aquisição e uso do conhecimento existente e/ou a criação de novo para melhorar o desempenho econômico	A forma como as empresas adquirem e utilizam o conhecimento existente e como criam novo conhecimento é alvo de observação	Toda inovação tecnológica requer AO
Ciência da Administração	Mudança	As abordagens possuem uma variedade de estruturas teóricas sem uma base comum	Perspectivas: Cognitiva e do Conhecimento, da Tomada de decisão e da Adaptação, da Cultural, da Teoria de Sistemas, da Aprendizagem em Ação, da Estratégia	Sistematização de abordagens que na prática são usadas de acordo com o foco e a necessidade da organização

**Quadro 5:** Principais perspectivas da aprendizagem organizacional

**Fonte:** Elaborado com base em Antonello e Godoy (2007)

Antonello e Godoy (2007; 2010) refletem sobre o fato de que o uso da aprendizagem no decorrer do tempo constituiu-se basicamente um meio na busca de melhoria do desempenho organizacional e, na visão deles, partindo das perspectivas levantadas no Quadro 5, caberia a possibilidade de “agrupar tais contribuições em cinco grandes grupos: (a) Curvas de aprendizagem, (b) Aprendizagem comportamental, (c) Aprendizagem cognitiva, (d) Aprendizagem pela ação, (e) Aprendizagem social” (ANTONELLO; GODOY, 2007, p. 10).

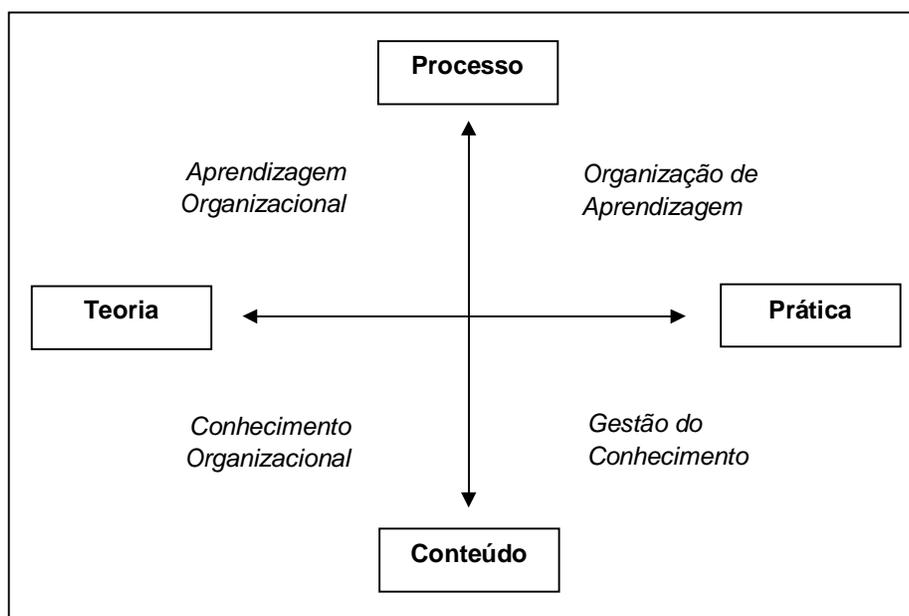
Observa-se que, no que se refere a forma como a aprendizagem é visualizada, a base central de cada uma delas e o exercício prático da aprendizagem, estas perspectivas diferem quanto à sua essência.

As perspectivas psicológica e da ciência política estão centradas nas capacidades e poder de influência do indivíduo; a perspectiva sociológica está voltada às relações sociais; a histórica e a econômica direcionam-se aos aspectos da organização; e a antropológica direciona seu interesse no ambiente como um todo, pois considera o indivíduo, as relações sociais e o contexto organizacional. A perspectiva da ciência da administração não se direciona nem descarta as outras abordagens específicas, ao contrário, está aberta à adoção de diferentes perspectivas de acordo com os aspectos contingenciais.

A percepção de alguns autores diverge quanto a essa possibilidade de integração das diferentes perspectivas. Na visão de Prange (2001), a dificuldade na formulação de uma teoria de aprendizagem pode ser deduzida não só pela heterogeneidade entre as abordagens atualmente existentes, mas pela obscuridade em algumas questões relevantes sobre o tema e pela não observação no preenchimento de certos critérios para a concepção de teorias.

Comparando-se as idéias dos principais autores que contribuíram no delineamento do conhecimento sobre aprendizagem organizacional, comprova-se a disparidade entre as concepções dos diferentes autores em diferentes épocas e realidades (PRANGE, 2001; SILVA, 2009). Corroborando com esta percepção, Easterby-Smith e Araújo (2001, p. 33) acreditam na dificuldade de integração e que o melhor seria que cada uma dessas áreas buscasse seu próprio desenvolvimento, apelando para um “pluralismo saudável”.

Os campos da aprendizagem e do conhecimento se desenvolveram rapidamente durante a década de 90. Os temas aprendizagem organizacional, organizações de aprendizagem, gestão do conhecimento e conhecimento organizacional parecem ser temas iguais, mas há diferenças significantes entre eles (EASTERBY-SMITH; LYLES, 2001). A Figura 2 apresenta alguns aspectos e diferenças importantes sobre cada um desses temas.



**Figura 2:** Os grandes campos da aprendizagem e do conhecimento  
**Fonte:** Adaptado de Easterby-Smith e Lyles (2001)

De acordo com esses autores, enquanto a Aprendizagem Organizacional (AO) refere-se ao estudo teórico dos processos de aprendizagem dentro das organizações, a Organização de Aprendizagem (OA) diz respeito a um tipo ideal de organização que tem a capacidade de aprender efetivamente e prosperar com uma visão mais voltada para a prática. O Conhecimento Organizacional refere-se à natureza do conhecimento que está contida dentro de organizações, ao passo que a Gestão do Conhecimento adota uma abordagem técnica objetivando criar caminhos de disseminação e alavancagem do conhecimento para melhorar o desempenho organizacional. O conhecimento é visto como o conteúdo, enquanto a aprendizagem é vista como o processo.

Depreende-se, portanto, que o direcionamento de cada campo de estudo está baseado nas orientações teoria-prática e processo-conteúdo.

Spender (2008) destaca que a literatura sobre o conhecimento se divide e ao mesmo tempo se complementa em duas perspectivas: o conhecimento como objeto (semelhante a qualquer outro ativo organizacional, sem considerar o conhecimento das pessoas que o criam e o implementam) e o conhecimento como um processo (que envolve as formas individuais e sociais de criação, inovação, motivação e comunicação).

Percebe-se que o campo da aprendizagem adota posicionamentos similares aos identificados por Spender. Desta forma, a organização de aprendizagem foca no objeto, enquanto a aprendizagem organizacional foca no processo.

Certamente pelas diferenças de foco, o conceito de aprendizagem nas organizações encontra-se ainda em estágio de maturação e complexidade. Assim, a seção a seguir busca apresentar os dois grandes direcionamentos: a Aprendizagem

Organizacional (AO) e a Organização de Aprendizagem (OA) e a busca de aproximação entre eles.

### 2.2.2 Os dois direcionamentos da aprendizagem

Os estudos na área se dividem em dois grandes ramos, que por sua vez separam teóricos, focos de análise e orientações de pesquisa. Esta divisão é defendida por uns e criticada por outros.

Parte dos autores estuda a aprendizagem organizacional, enquanto outros estudam as organizações de aprendizagem (BASTOS et al., 2002; LOYOLA; BASTOS, 2003; EASTERBY-SMITH; ARAÚJO, 2001).

A diferença entre os dois campos da aprendizagem, de acordo com Easterby-Smith e Lyles (2001) é que a AO está relacionada ao estudo dos processos de aprendizagem de organizações e dentro de organizações, enquanto a OA refere-se a um tipo ideal de organização com capacidade para aprender.

Enquanto os defensores da **aprendizagem organizacional** (grupo composto por pesquisadores acadêmicos que primam pelo rigor científico) se orientam por pesquisa descritiva, crítica e analítica com foco no processo da aprendizagem, os defensores da **organização de aprendizagem** (grupo composto por consultores e pesquisadores voltados à transformação organizacional) se orientam por pesquisa prescritiva e normativa com foco nos atributos que as organizações devem ter ou desenvolver para aprender (BASTOS et al., 2002).

Na tentativa de apresentar de forma clara o direcionamento de cada lado dessa bifurcação na teoria, elaborou-se um quadro demonstrativo da ênfase de cada uma delas baseando-se nos estudos de Easterby-Smith e Araújo (2001).

ABORDAGEM	PERSPECTIVA	SUPOSIÇÕES
Aprendizagem Organizacional	1.Processo Técnico	Supõe que a AO refere-se ao processamento eficaz, interpretação e resposta a informações internas e externas à organização. Ênfase no conhecimento explícito.
	2.Processo Social	Supõe que a AO é algo socialmente construída naturalmente no seu ambiente de trabalho e de acordo com o significado pessoal atribuído a essas experiências. Ênfase no conhecimento tácito
Organizações de Aprendizagem	1.Modelos de normatização e métodos	Desenvolvimento de modelos normativos e metodologias para criar mudança, buscando aperfeiçoar os processos de aprendizagem.
	2.Compreensão da natureza e do processo	Entender a natureza e o processo de aprendizagem (e desaprendizagem) dentro das organizações

**Quadro 6:** Aprendizagem organizacional e organizações de aprendizagem

**Fonte:** Elaborado com base em Easterby-Smith e Araújo (2001)

Observa-se no Quadro 6 que a ênfase e os métodos diferem nas duas abordagens. Essa divisão tem direcionado a maioria dos estudos que existem sobre aprendizagem.

Enquanto Bitencourt e Azevedo (2006) acreditam que a multiplicidade de interpretações dos estudiosos sobre o tema é salutar e gera inúmeras perspectivas na busca pela construção da referida abordagem, Silva (2009) lembra que a grande disparidade quanto às abordagens existentes pode contribuir para que a questão se torne mais divergente. Sobre isso, Prange (2001) deixa clara a preocupação de não idealizar uma teoria ou abordagem sobre aprendizagem como algo prescritivo à todos os casos.

Loyola e Bastos (2003), por sua vez, em estudo realizado sobre a produção acadêmica em aprendizagem organizacional no Brasil, destacam a importância das duas grandes abordagens na teoria sobre aprendizagem, pelo crescimento que pode proporcionar à área devido à complementaridade entre a compreensão do fenômeno e o desenvolvimento de ferramentas que guiam a prática organizacional. Nesse mesmo estudo, concluíram que nas pesquisas analisadas por eles sobre o tema, essa divisão não é tão rígida. Isso nos leva a refletir sobre a possibilidade levantada

por Easterby-Smith e Araújo (2001) de que pode acontecer, em muitos casos, dos dois conceitos estarem unidos em pesquisas, mas de forma precária.

Diante dessas considerações, percebe-se que apesar da quantidade de estudos já desenvolvidos no campo da aprendizagem organizacional, seu conceito ainda permanece um tanto quanto inconclusivo e duvidoso. Seria necessário um maior delineamento nos estudos no sentido de uma melhor compreensão e explicação sobre aprendizagem, sua natureza, seu foco e direcionamento de análise.

Do contrário, as pesquisas irão sempre girar em torno das mesmas questões e impasses, como a complementaridade ou não das duas abordagens, que continuarão a existir e a limitar outros possíveis delineamentos.

Outra divisão que faz com que as pesquisas tomem diferentes direcionamentos refere-se aos níveis em que a aprendizagem se processa, e a seção a seguir norteia essa questão.

### **2.2.3 Os níveis da aprendizagem**

A aprendizagem pode ocorrer em diferentes níveis que estão relacionados entre si. Os níveis nos quais se processa a aprendizagem são o individual, o grupal, o organizacional e o interorganizacional (SILVA, 2009). A aprendizagem não ocorre de forma isolada entre eles, pois “(...) a organização não pode criar conhecimento por si mesma, sem a iniciativa do indivíduo e a interação que ocorre dentro do grupo” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 14).

Na visão de Weick e Westley (2004), muitos autores, diante da própria complexidade de compreender a natureza da organização, referem-se à

aprendizagem organizacional como uma aprendizagem individual que se processa no contexto das organizações. No entanto, Stata (1997) destaca que existem diferenças entre a aprendizagem nos níveis organizacional e individual.

Neste sentido, Kim (1993) entende que a importância da aprendizagem individual para a organizacional é evidente e sutil ao mesmo tempo. Ainda de acordo com a visão desse autor, a evidência se deve ao fato de que todas as organizações são compostas por indivíduos, no entanto, organizações podem aprender independente de algum indivíduo específico, mas não independente de todos os indivíduos.

Assim, Friedman (2001) defende que o comportamento dos indivíduos é necessário, mas não suficiente, para que ocorra a aprendizagem organizacional.

Em sua forma de interpretar a relação entre os níveis, Silva (2009, p. 14) afirma que o processo de aprendizagem recebe influência direta ou indireta das pessoas, mas “a aprendizagem não é apenas um fenômeno individual, e sim coletivo que ocorre em um contexto de participação social”. O autor destaca ainda que existe uma multidirecionalidade entre esses níveis ao invés da linearidade que se poderia idealizar. Desta forma, cada nível da aprendizagem influi sobre os demais.

Pawlowsky (2001) entende também que o nível grupal deve ser considerado quando se fala em aprendizagem em organizações, não sendo no entanto, somente a ligação entre as aprendizagens individual e organizacional.

Essa necessidade de integração entre os níveis dando forma a um processo dinâmico é apontada por Antonello (2007) como o principal obstáculo a ser enfrentado em direção à noção de aprendizagem organizacional. De acordo com a autora, deve-se abandonar a imagem de categorias fixas e conceber a dinamicidade do processo, principalmente em nível grupal. Depreende-se, portanto, que a

aprendizagem organizacional pode ser considerada multinível (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999).

Desta forma, a aprendizagem não ocorre em uma ordem predefinida e, assim como as pessoas podem significar fontes de aprendizado para as organizações, o sentido inverso também ocorre (KIM, 1993; SILVA, 2009).

Relacionado a isso e de forma complementar, Mascarenhas (2008, p. 112) afirma que para o processo de aprendizagem organizacional acontecer, “as adaptações, descobertas e inovações” internalizadas pelo indivíduo, devem ser construídas de forma coletiva, pois se não ocorrer dessa forma, a aprendizagem terá acontecido somente no âmbito individual, mas não organizacional.

Embora a aprendizagem individual seja importante para as organizações, aprendizagem organizacional não se resume simplesmente a soma da aprendizagem individual, pois as organizações, diferente dos indivíduos, desenvolvem e mantêm sistemas de aprendizagem que não influenciam somente seus membros atuais, mas são posteriormente transmitidos a outros por meio das suas normas e tradições (FIOL; LYLES, 1985).

A aprendizagem é guiada entre os níveis de acordo com o comprometimento dos indivíduos e dos grupos no compartilhamento de conhecimentos e experiências (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999). Os grupos representam assim, a integração das visões de mundo dos indivíduos de forma compartilhada, mediada e influenciada (PAWLOWSKY, 2001).

Assim, a aprendizagem organizacional representa um processo mais complexo e dinâmico que uma mera ampliação da aprendizagem dos indivíduos e o nível de complexidade aumenta substancialmente quando partimos do nível do indivíduo para nível de grupo (KIM, 1993). Assim, por definição, aprendizagem

organizacional é um processo que só pode ser plenamente compreendido no nível do grupo ou da organização (FRIEDMAN, 2001).

Embora em termos de significado a essência do termo aprendizagem permaneça inalterado, Kim (1993) afirma que no que se refere a indivíduos e organizações, a forma como se processa a aprendizagem é fundamentalmente diferente no nível organizacional.

#### **2.2.4 O processo da aprendizagem organizacional**

A aprendizagem organizacional é um processo dinâmico (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999) que está relacionado à criação de conhecimento.

Nessa perspectiva, Spender (2008) lembra que as fontes de conhecimento das organizações estão normalmente fragmentadas em dados armazenados em papel ou em formato eletrônico, objetos, regras e procedimentos – conhecimento como **objeto** ou conhecimento explícito – e ainda no conhecimento gerado pelo indivíduo e pelo grupo, que não pode ser armazenado, transportado ou comercializado objetivamente – conhecimento como **processo** ou conhecimento tácito.

Spender (2008) deixa claro ainda que a bibliografia existente que trata do conhecimento como objeto e do conhecimento como um processo são complementares e pode-se perceber que um atua na facilitação do outro.

Deve-se considerar que “o conhecimento só é criado por indivíduos. (...) A organização apóia os indivíduos criativos ou lhes proporciona contextos para a criação do conhecimento.” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 65). Desta forma é que se percebe que a criação do conhecimento organizacional deve ser entendida como

resultante do processo de criação do conhecimento individual apoiado pelos meios advindos do contexto.

Na concepção de Crossan, Lane e White (1998) a aprendizagem organizacional envolve a polarização entre a assimilação de novos conhecimentos – que os autores chamam de *exploration* – e o uso do que foi aprendido – que eles denominam *exploitation*.

Pode-se evidenciar que o pensamento dos autores acima está alinhado aos estudos de Argyris (1999) sobre a aprendizagem de circuito simples (*single-loop learning*) – quando os erros são detectados e corrigidos e a organização continua com suas políticas e objetivos atuais – e a aprendizagem de circuito duplo (*double-loop learning*) – quando além de detectar e corrigir erros, as normas, procedimentos, políticas e objetivos existentes são questionados e modificados.

A aprendizagem, por sua vez, constitui-se uma maneira de desenvolver o conhecimento e sua fase inicial também se desenvolve no nível do indivíduo. Assim, a aprendizagem organizacional é formada a partir da aprendizagem individual, sendo que a organização também influi no comportamento do indivíduo. Entretanto, Silva (2009, p. 118) lembra que “não podemos afirmar que a aprendizagem nas organizações seja apenas o resultado da aprendizagem das pessoas”.

Neste sentido, a abordagem da aprendizagem organizacional relaciona-se especificamente com as dimensões do processo de aprendizagem (PERIN, et al, 2006).

Entende-se desta forma que o estudo do processo de aprendizagem organizacional não é algo tão facilmente simplificado. Trata-se de uma assunto que envolve certo nível de complexidade pela percepção de que a *g1eração*, a *compreensão*, a *disseminação* e a *institucionalização* são processos que contribuem

para o desenvolvimento de um outro mais abrangente: o da aprendizagem organizacional.

Nesta perspectiva, a aprendizagem organizacional deve ser visualizada como um processo que se desenvolve por meio de processos menores ou como (sub)processos (CROSSAN et al, 1998) que permeiam diferentes níveis, envolvendo aspectos do contexto, e funcionam como variáveis facilitadoras ou não da aprendizagem.

Estes processos foram expostos de maneira mais detalhada no delineamento do processo de aprendizagem realizado por Silva (2009) a partir da análise dos estudos de Huber (1991), Starkey (1998) e Crossan et al. (1998) e que pode ser melhor visualizado no Quadro 7.

PROCESSOS	NÍVEL DE ANÁLISE	HUBER (1991)	STARKEY (1998)	CROSSAN ET AL (1998)
<b>Geração</b>	Indivíduo	Aquisição do conhecimento	Geração e difusão da aprendizagem	Intuição
<b>Compreensão</b>	Grupo	Interpretação da informação	Interpretação da informação	Interpretação
<b>Disseminação</b>		Distribuição da informação	Integração da informação ao contexto organizacional	Integração
<b>Institucionalização</b>	Organização	Memória organizacional	Interpretação de novas perspectivas para a aprendizagem organizacional	Institucionalização

**Quadro 7:** Processos de aprendizagem organizacional

**Fonte:** Silva, 2009, p. 126

De acordo com a visão de Silva (2009), o processo de geração ocorre no nível **individual** e envolve aquisição e difusão da aprendizagem, influenciada pelos comportamentos e pelo contexto social em que acontece. Os processos de

compreensão e disseminação ocorrem por sua vez no nível **grup**al e estão relacionados à interpretação e integração de idéias na busca de uma visão compartilhada resultando em aprendizagem. O processo de institucionalização acontece no nível **organizacional** como resultante da aprendizagem coletiva no interior da organização gerando assim mudanças profundas.

A seguir serão discutidos os processos de geração, compreensão, disseminação e institucionalização e as diferenças percebidas quanto às interpretações dos autores apresentados no quadro 6 no que se refere a cada um dos processos.

#### 2.2.4.1 Geração

O processo em que o conhecimento é gerado difere entre os autores em termos de nomenclatura. Huber (1991) chama esse primeiro processo de aquisição de conhecimento, se referindo ao procedimento pelo qual o conhecimento é obtido, enquanto Starkey (1998) o denomina de geração e difusão da aprendizagem. Crossan et al (1998) por sua vez, nomeia esse processo como intuição, e se refere a ele como o único que é um atributo essencialmente humano, pois apesar de dessa aquisição poder ser feita dentro de um grupo ou contexto organizacional, o reconhecimento da informação é individual.

Considerou-se neste estudo a nomenclatura adotada por Silva (2009) para esse processo, chamada de geração, que advém mediante as imagens, metáforas ou idéias do indivíduo, podendo estar relacionada a aquisição de conhecimentos por meio de educação e treinamento (HUBER, 1991; SILVA, 2009).

#### 2.2.4.2 Compreensão

Considerando o processo que SILVA (2009) denomina de compreensão, observa-se também uma diferença de nomenclatura com relação aos outros três autores analisados com relação a este processo. Huber (1991), Starkey (1998) e Crossan et al (1998) chamam esse processo de interpretação. Huber (1991) o entende como o processo pelo qual a informação é distribuída suscitando um ou mais entendimentos ou interpretações.

Uma outra diferença entre as percepções dos autores que merece destaque é o fato de que Huber (1991) e Starkey (1998) apresentam o processo de interpretação como seguinte ao processo de distribuição da informação, pelo entendimento de que o processo de interpretação contribui mais para aprendizagem organizacional depois que a informação é distribuída ou compartilhada pelo grupo. Observando a disposição dos processos apresentados por Crossan et al (1998) percebe-se que na compreensão desses autores uma primeira interpretação antecede o repasse de informações que segue carregado de significados.

#### 2.2.4.3 Disseminação

Quanto ao processo de disseminação ele está relacionado à difusão da informação de forma que ela se torne integrada ao contexto da organização (STARKEY, 1998). Este processo é denominado por Huber (1991) de distribuição, que o entende como o processo pelo qual a informação de diferentes fontes é compartilhada, suscitando assim novas informações e compreensões. Ainda

segundo este autor, a distribuição da informação conduz a uma base mais ampla da aprendizagem organizacional.

Os autores Crossan et al (1998) e Starkey (1998) designam este processo como integração, referindo-se ao desenvolvimento de entendimentos compartilhados e ações coordenadas de um grupo de trabalho, mediadas pelo diálogo e por ações coletivas a partir da distribuição das informações.

#### 2.2.4.4 Institucionalização

Por fim, o processo de institucionalização ocorre no nível organizacional. É chamado de memória organizacional por Huber (1991), ao se referir ao meio pelo qual o conhecimento é armazenado na organização para uso futuro, sendo considerado um fator determinante para a aprendizagem organizacional e para as tomadas de decisão.

Starkey (1998) considera este processo como uma forma de interpor perspectivas diversificadas à aprendizagem organizacional, enquanto Crossan et al (1998) concebe a institucionalização como um processo que envolve a formalização de planos, padrões, estratégias e sistemas, fixados a partir da aprendizagem dos indivíduos e dos grupos, que se tornam usuais ou rotineiros na organização.

Na visão de Silva (2009, p. 127-8) o processo de institucionalização da aprendizagem “é a sistematização do resultado da aprendizagem coletiva no ambiente organizacional”, que pode resultar em mudanças nos processos, na tecnologia, nos valores e na cultura da organização.

Quanto à diferença entre os autores na ordem de apresentação dos processos, apreende-se nesta pesquisa que a compreensão ou interpretação da

informação acontece nos dois momentos, tanto no momento imediato após a aquisição do conhecimento pelo indivíduo, quanto no momento em que esta informação é compartilhada socialmente entre o grupo ou as unidades, pois diante da diversidade de significados e entendimentos que podem surgir, são conseqüentemente originadas outras interpretações.

Desta forma, considera-se que o processo ocorre entre os níveis em um ciclo contínuo de geração de conhecimento, dependentes de fatores internos e externos à organização.

É válido lembrar que o desenvolvimento do processo de aprendizagem guarda semelhanças com o processo de geração do conhecimento na organização. Este último, na visão de Nonaka e Takeuchi (1997), está intimamente relacionado aos indivíduos e suas interações dentro dos grupos por meio de discussões, observação e compartilhamento de experiências. O que pode evidenciar ainda mais essa afirmativa é a percepção de Easterby-Smith e Araújo (2001) quando declaram que o processo de aprendizagem é difícil de investigar empiricamente.

A seção a seguir busca integrar os dois grandes temas abordados até aqui e direcionadores deste estudo: a liderança e a aprendizagem organizacional.

### 2.3 LIDERANÇA E APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

A compreensão de como os gestores podem influenciar o processo de aprendizagem nas organizações está se tornando cada vez mais relevante, devido à importância da aprendizagem organizacional para o desempenho destas. (ZAGORŠEK; DIMOVSKI; ŠKERLAVAJ, 2009).

Desta forma, dado o consenso de que o processo da aprendizagem ocorre dentro de um contexto, aspectos como a liderança podem facilitar a aprendizagem dos indivíduos. “O que e como as pessoas aprendem, seja no nível individual ou de grupo, sofrem a influência do modelo de gestão da organização” (SILVA, 2009, p. 110).

No entanto, identificou-se a insuficiência de estudos envolvendo os temas liderança e aprendizagem em nível nacional, considerando a liderança como um processo que envolve a integração entre o líder, os liderados e o contexto. Pesquisas que buscam entender ou identificar o papel ou a influência do líder na aprendizagem da equipe são encontradas mais facilmente.

Os trabalhos de Bittencourt (1999), Aroma e Camejo (2003), Campos Filho (2005) e Isidro-Filho e Guimarães (2007) abordam os dois temas, mas centram-se na pessoa do líder, sendo que o primeiro estudo focaliza sua análise para as organizações de aprendizagem enquanto os demais para a aprendizagem organizacional.

Observa-se ainda, que os estudos de Aroma e Camejo (2003) e o de Isidro-Filho e Guimarães (2007) adotam como campo de pesquisa o setor de prestação de serviços, pois trabalham especificamente com agências bancárias, enquanto Campos Filho (2005) realiza sua pesquisa em uma empresa de médio porte do segmento de *surf wear*.

Em nível internacional percebe-se um avanço um pouco maior, podendo-se destacar os trabalhos de Friedman (2001), Sadler (2001), Vera e Crossan (2004), Senge (1997), Garcia-Morales, Matías-Reche e Hurtado-Torres (2008) e Amy (2008). Da mesma forma que os estudos nacionais, percebe-se a diferença de foco quanto às abordagens. Os três primeiros direcionam sua análise a partir das

concepções da aprendizagem organizacional, enquanto os três últimos, da organização de aprendizagem.

A visão tradicionalmente conhecida de liderança é centrada na pessoa do líder e frequentemente desconsidera os outros aspectos de atuação nesse processo. Diferente da quantidade de estudos que abordam a ação da liderança na aprendizagem organizacional, a percepção do papel do líder como um elemento disseminador e facilitador da aprendizagem pode ser facilmente perceptível nos estudos sobre organizações de aprendizagem.

Dentre os estudos internacionais, encontrou-se o de Senge (1997) sobre o papel do líder na construção de organizações que aprendem, considerado inclusive um dos primeiros estudos de destaque relacionado à aprendizagem.

De acordo com Senge (1997), nas organizações de aprendizagem, a visão do líder é diferente, pois seu papel é ser projetista (relacionado à criação de valores, políticas, estratégias e aprendizagem contínua), professor (relacionado a auxiliar aos outros e a si mesmo a perceber melhor a realidade e suas possibilidades) e regente ou servidor (relacionado à atitude de servir aos liderados e ao propósito ou missão maior da organização).

Na construção de visão compartilhada, o questionamento de modelos mentais vigentes e o incentivo ao pensamento sistêmico são habilidades que o líder deve ter para assumir esses papéis dentro desse tipo de organização. Desta forma, nas organizações de aprendizagem “os líderes são responsáveis pelo aprendizado.” (SENGE, 1997, p. 345).

Na perspectiva da aprendizagem organizacional, o líder pode também ser visto como um fator determinante no processo de aprendizagem. No entanto, Amy (2008) destaca que ele pode representar tanto um fator facilitador, como pode

dificultar o processo de aprendizagem nas organizações. Seu estudo analisa a liderança facilitadora identificando crenças e comportamentos do líder que fomentam e dificultam a aprendizagem individual do seguidor e a forma como favorecem ou dificultam a transferência de aprendizagem para o nível organizacional.

Pode-se considerar que a literatura em aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem necessita de maior suporte empírico para que possa delinear o papel que os líderes desempenham no sentido de promover ou dificultar a aprendizagem (AMY, 2008).

Sobre esta questão, Silva (2009) defende que a facilitação do processo implica em conduzir as pessoas à reflexão a respeito das suas experiências. E Argyris (1999) acrescenta que o principal requisito da liderança é a criação de meios de gerenciar o conhecimento para que este seja legitimado e transformado em ação.

A influência dos líderes na criação de condições facilitadoras do processo de aprendizagem em agências bancárias constitui o foco do estudo de Aroma e Camejo (2003). Os autores chegaram à conclusão de que, apesar dos ambientes pesquisados serem altamente controlados, regrados e rotinizados, os líderes com características transformacionais, ao contrário daqueles considerados transacionais, conseguiram proporcionar um ambiente mais favorável à aprendizagem dos funcionários atuando como facilitadores desse processo nas organizações pesquisadas.

Apesar de centrar-se também na influência do líder, a pesquisa de Isidro-Filho (2006) aponta a importância da liderança para o processo de aprendizagem chegando à conclusão de que esta exerce um papel importante para que os mecanismos e os comportamentos orientados à aprendizagem aconteçam. Neste

sentido, a construção de relacionamentos saudáveis entre líder e liderados fortalece a cultura da aprendizagem na organização.

Da mesma forma, guiado pela tentativa de compreensão de como o líder favorece a aprendizagem organizacional, o estudo de Campos Filho (2005) constatou que os pressupostos de liderança guardam ligação direta com o posicionamento dos proprietários ou idealizadores das empresas e que a aprendizagem organizacional na empresa pesquisada tem como fundamento a interação entre as pessoas.

Ressalta-se aqui que a liderança é evidenciada no presente estudo como sendo um dos fatores relacionados à aprendizagem organizacional e não como o único ou o fator mais importante.

O delineamento do processo de aprendizagem demonstra que ele é composto por diferentes aspectos, incluindo o indivíduo, o grupo e a organização. Da mesma forma, considera-se o processo de liderança composto pelo líder (suas ações, percepções e atitudes), os liderados (suas ações e percepções) e o contexto (condições do ambiente em que as ações ocorrem) como elementos integrados e mutuamente dependentes.

A pesquisa envolvendo a integração dos temas aprendizagem e liderança, ambos analisados como processos, que podem ser estudados de forma associada, tem o intuito de fornecer base científica ao campo dos estudos organizacionais e ainda contribuição prática à organização selecionada para o desenvolvimento da investigação.

Neste sentido, de forma a projetar o desenvolvimento do estudo, a seção seguinte apresenta os procedimentos metodológicos norteadores desta investigação, assim como os esforços empreendidos no sentido de coletar e analisar

os dados. Assim, são apresentados o contexto da pesquisa, o processo de coleta dos dados e o instrumento aplicado para este fim, assim como os procedimentos para a análise dos dados. As decisões envolvendo o método de abordagem e todo o processo metodológico seguinte foram alinhados aos objetivos que se propõe alcançar.

### 3 METODOLOGIA DA PESQUISA

A pesquisa pode ser considerada uma atitude ousada do ser humano na sua busca incessante de descobertas, e o caminho trilhado para o seu desenvolvimento oferece um sentido norteador para que possa ser refeita ou prosseguida. Dada esta possibilidade, “cada ciência possui uma gama de sistemas metodológicos próprios que, unindo-se uns aos outros e de forma ordenada, conduzem a investigação científica a resultados satisfatórios” (ROSA; ARNOLDI, 2008, p. 7).

A pesquisa social volta-se ao estudo de pessoas inseridas em organizações, sejam elas formais ou não. A investigação social difere da investigação das coisas e isso se reflete nas pesquisas que envolvem fenômenos organizacionais, pois o foco é voltado à busca de sua compreensão e intersubjetividade e não do conhecimento meramente explicativo e objetivo (GODOY; BANDEIRA-DE-MELO; SILVA, 2006).

Desta forma, o exercício da pesquisa social tem por objetivo imediato a aquisição de conhecimento, mas seu objetivo essencial é o desenvolvimento do ser humano (RICHARDSON et al, 1985). Esta concepção deve guiar a pesquisa científica em administração, pelo fato de que os estudos organizacionais não podem estar dissociados do estudo da própria natureza humana.

Os estudos envolvendo o comportamento dos indivíduos quando inseridos em organizações têm se desenvolvido consideravelmente, e são responsáveis por uma ampla parcela dos resultados de investigações científicas que se conhece atualmente.

Dois construtos inseridos na grande área dos estudos do comportamento organizacional são a liderança e a aprendizagem.

A pesquisa ora desenvolvida identificou a importância de integrar esses dois temas com o objetivo de analisar o papel dos elementos do processo de liderança como facilitadores da aprendizagem organizacional no SEBRAE/PB.

Pode-se considerar que a pesquisa em liderança teve seu apogeu no século passado, quando foram desenvolvidas as principais teorias de liderança, relacionadas na seção 2.1.1 dos fundamentos teóricos deste trabalho, e que são ainda frequentemente utilizadas nos estudos atuais que abordam o tema. Hoje, apesar de ser considerado por alguns estudiosos como um tema extenuado, a pesquisa em liderança vêm novamente ganhando espaço nos meios acadêmicos se observada a quantidade de estudos divulgados nos principais meios de circulação da produção científica nacional e internacional.

Os estudos em aprendizagem organizacional tiveram seu início na década de 60 e ganharam maior ênfase por volta da década de 90. Trata-se de um tema presente em todas as organizações, que apesar de muito estudado, ainda apresenta-se como complexo e multifacetado.

Neste sentido, direcionado a alcançar a finalidade a que se propõe, esta pesquisa é classificada como **qualitativa básica**, com características de cunho **exploratório** e **descritivo**, onde se utilizou a estratégia de **estudo de caso**. Como método para a coleta dos dados empíricos optou-se pela técnica de **entrevista** guiada por um roteiro estruturado e para a análise dos dados coletados o método escolhido foi a **análise do discurso**.

A próxima seção delimita o caminho metodológico seguido nesta pesquisa no sentido de alcançar o objetivo do estudo e apresenta a abordagem, a estratégia e suas características.

### 3.1 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

A escolha e a utilização da abordagem e da estratégia de pesquisa, bem como do método de coleta e análise do material empírico constitui-se uma fase importante para o desenvolvimento de um processo de investigação e o próprio direcionamento da pesquisa possibilitou estas escolhas.

Decidiu-se assim pela realização de uma pesquisa qualitativa básica que, de acordo com Merriam (1998), descreve, interpreta e compreende um fenômeno por meio da identificação de temas recorrentes formando categorias de significados.

A investigação qualitativa envolve um conceito que percorre várias formas de pesquisa e nos ajuda a entender e explicar o significado dos fenômenos sociais com o mínimo possível de inferência no ambiente natural (MERRIAM, 1998) pela melhor possibilidade de compreensão quando estudado no contexto em que acontece e do qual faz parte (GODOI, 1995).

De acordo com Vieira (2006) a eficiência ou não das pesquisas qualitativas não são consequências das limitações dos seus métodos, mas sim do uso inadequado destes. Os autores defendem ainda a cientificidade, o rigor e a confiabilidade como características imprescindíveis para a condução da pesquisa qualitativa. Buscou-se portanto, seguir estas orientações relativas ao uso da abordagem qualitativa com o intuito de proporcionar maior confiabilidade aos resultados do estudo.

Godoi (1995) considera que a abordagem qualitativa não se apresenta como uma proposta estruturada de forma rígida sendo reconhecida dentre as várias possibilidades de estudo dos fenômenos envolvendo os indivíduos e suas relações sociais.

Na visão de Figueiredo (2006), o propósito da pesquisa qualitativa volta-se para o estudo dos comportamentos, das atitudes e das estratégias para explicar o como e o porquê referentes a determinados fenômenos. Neste estudo buscou-se analisar o “como” pela escolha de investigar dois construtos tratados pela literatura como processos suscetíveis aos reflexos de vários fatores organizacionais.

Sobre a relevância de alinhar a abordagem de pesquisa aos temas escolhidos, Bryman (2004) compreendeu em seu estudo que não se deve duvidar da importância e das vantagens resultantes da pesquisa qualitativa em liderança, pois ela pode realçar peculiaridades do contexto e sua relação com a atuação dos líderes.

Por sua vez, Easterby-Smith e Araújo (2001) defendem que pela complexidade que envolve o estudo empírico da aprendizagem, deve-se optar por métodos qualitativos de pesquisa quando do estudo do seu processo.

No que se refere à estratégia de pesquisa, adotou-se o **estudo de caso** pelo fato de que ele constitui uma estratégia que responde muito bem às questões do tipo ‘como’ e ‘por que’, e focaliza acontecimentos contemporâneos que ocorrem dentro de um contexto, mas não exige que o pesquisador tenha controle sobre os eventos (YIN, 2005).

Os estudos de caso se fazem necessários à compreensão de complexos fenômenos de cunho social (YIN, 2005) e propícios à exploração de processos e comportamentos pouco compreendidos (GODOY, 2006).

Na visão de Merriam (1998) a primeira investigação é identificar o caso a ser estudado. Desta forma, a escolha da organização se deu por tratar-se de um estudo que envolve um evento de natureza processual. E ainda, pela identificação do SEBRAE/PB como uma potencial organização em que esse processo acontece.

Quando da escolha do melhor caso para estudo, preliminarmente deve-se estabelecer critérios que guiem a seleção do caso que atenda à essas especificações (MERRIAM, 1998).

Compreende-se que, por direcionar-se a uma organização em particular buscando, no entanto, visualizar as diversas dimensões a ela inerentes, o estudo de caso se constitui uma extensa fonte de informações não somente à pesquisa acadêmica, mas principalmente à organização estudada (GODOY, 2006).

O caráter **exploratório** e **descritivo** da pesquisa justifica-se pela necessidade de descobrir vínculos entre os fenômenos, por meio do levantamento de informações e ainda pela necessidade de fornecer um maior detalhamento das características do fenômeno estudado.

O método qualitativo “atribui importância fundamental à descrição detalhada dos fenômenos e dos elementos que o envolvem, aos depoimentos dos atores sociais envolvidos, aos discursos, aos significados e aos contextos (VIEIRA, 2006, p. 15).

Entende-se que esta pesquisa é de caráter descritivo, pois busca descrever a percepção dos significados dos fenômenos interpretados em sua totalidade por estarem inseridos em contextos específicos (TRIVIÑOS, 1987). Assim, o caráter descritivo da pesquisa se deu com a interpretação das informações coletadas e ainda com o delineamento dos processos de aprendizagem.

A pesquisa exploratória tem por finalidade encontrar ligações entre fenômenos (RICHARDSON, et al., 1985; GODOY, 2006).

Neste sentido, o caráter exploratório do estudo se deu por meio de levantamento bibliográfico em livros, teses, dissertações e artigos nacionais e internacionais que versam sobre o assunto, pela definição do instrumento de

pesquisa, pela realização de entrevistas com os gerentes e ainda mediante pesquisa no *site* oficial do SEBRAE/PB.

Partindo-se do pressuposto da necessidade de analisar os fenômenos inseridos em seus ambientes, apresenta-se a seguir o contexto e os sujeitos investigados nesta etapa.

### 3.2 CONTEXTO E SUJEITOS DA PESQUISA

A pesquisa foi realizada junto aos gerentes de agências de desenvolvimento regional e de unidades do SEBRAE da Paraíba. O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE é considerado, pela sua natureza jurídica, como uma entidade privada sem fins lucrativos, pertencente ao Sistema S. As organizações que compõem esse Sistema são pessoas jurídicas de direito privado, criadas ou autorizadas por lei e mantidas por recursos públicos.

Os recursos do SEBRAE vêm de uma contribuição social que as empresas recolhem mensalmente por meio do Instituto Nacional de Seguridade Social (INSS). Essa contribuição corresponde a 0,3% sobre a folha de pagamento de qualquer empresa (exceto aquelas que optam pelo Simples). O INSS transfere os recursos ao SEBRAE Nacional que, por sua vez, faz o repasse para os agentes estaduais do Sistema, com base na programação orçamentária de cada um (SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS, 2010c).

No caso do SEBRAE, essas dotações ou contribuições são destinadas à entidade para que possa prover o apoio aos pequenos negócios.

A organização exerce sua atuação em nível estadual no sentido de promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável das micro e pequenas empresas de todos os setores de atividade econômica, seja indústria, comércio, agricultura ou serviços, fomentando o empreendedorismo, no sentido de melhorar seus resultados

e fortalecer seu papel social (SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS, 2010c). O SEBRAE/PB é um agente que atua em nível de estado e constitui-se como uma sociedade civil, sem fins lucrativos, instituída por objetivo primordial de fomentar o desenvolvimento das micro e pequenas empresas nos mais diversos setores das atividades econômicas como indústria, comércio, agropecuária e serviços, além dos seus aspectos tecnológicos, gerenciais e de recursos humanos, em consonância com as políticas nacionais de desenvolvimento. (SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS, 2010c).

Na verdade, pode-se dizer que a instituição nasceu na Paraíba, quando em 1967 foi criado em Campina Grande o Núcleo de Assistência Industrial – NAI/PB, que teve o nome modificado posteriormente para Centro Brasileiro de Apoio à Pequena e Média Empresa – CEBRAE e finalmente em 1990, transformando-se em um órgão de serviço social autônomo, passou a se chamar Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE (SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS, 2010b).

Sob o ponto de vista geográfico, a atuação do SEBRAE/PB se estende por todo o território paraibano, por meio de 9 (nove) Agências de Desenvolvimento Regional, responsáveis por levar as políticas do SEBRAE/PB aos municípios das regiões atendidas por cada Agência.

O SEBRAE/PB possui hoje uma estrutura organizacional encabeçada por um Conselho Deliberativo Estadual – CDE, composto por 13 membros representantes, sendo um órgão que atua em regime colegiado e “detém o poder originário e soberano da entidade”, participando do estabelecimento de princípios e diretrizes, no planejamento, na coordenação e na supervisão das atividades do SEBRAE Paraíba

(SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS, 2010c, p. 9).

Seguindo a hierarquia disposta no organograma do SEBRAE/PB que pode ser visualizada no Anexo A, existem duas diretorias diretamente responsáveis por Unidades específicas. A Diretoria de Administração e Finanças – DAF está responsável pela Unidade de Administração e Finanças – UAF, Unidade de Gestão de Pessoas – UGP e pela Unidade de Atendimento Coletivo, Agronegócios, Turismo e Territórios Específicos – UACATE. Por sua vez, a Diretoria Técnica – DT é responsável pela Unidade de Atendimento Individual – UAI, Unidade de Acesso a Inovação e Tecnologia – UAIT, Unidade de Atendimento Coletivo, Indústria, Comércio e Serviços – UACICS e pela Unidade de Educação Empreendedora – UEE.

As 09 Agências de Desenvolvimento Regional e ainda a Unidade de Gestão Estratégica – UGE, a Unidade de Marketing e Comunicação – UMC, a Unidade de Assessoria Jurídica – UAJ e a Unidade de Tecnologia da Informação - UTI estão ligadas diretamente à Superintendência.

A organização possui um quadro de 20 gerentes, sendo 9 gerentes de agências de desenvolvimento regional, que se dividem e se estendem por todo o Estado atendendo a todas as cidades paraibanas e 11 gerentes de unidades específicas que estão todas localizadas na sede do SEBRAE estadual em João Pessoa. O SEBRAE da Paraíba tem um quadro gerencial que contempla 20 gerentes divididos entre gerentes de Unidade e de Agência Regional. São especificamente 9 Agências de Desenvolvimento Regional – localizadas nas cidades de João Pessoa, Campina Grande, Guarabira, Monteiro, Araruna, Patos, Pombal, Sousa e Cajazeiras – e 11 Unidades que se localizam na sede da entidade em João

Pessoa. Uma melhor visualização sobre a localização das Agências encontra-se no Anexo B deste estudo. É válido lembrar que, neste estudo, o foco volta-se à liderança, vista como um fenômeno intrínseco ao contexto do gerente.

Diferente de outros tipos de pesquisa qualitativa, usualmente se fazem necessários dois níveis de seleção em estudos de caso. O primeiro é a seleção do caso a ser estudado e em seguida, a menos que se pretenda entrevistar, observar ou analisar todas as pessoas, atividades ou documentos referentes ao caso, o pesquisador precisará trabalhar com a seleção ou escolha dos sujeitos de pesquisa (MERRIAM, 1998).

A pesquisa foi realizada adotando-se como sujeitos-alvo os atuais gerentes de Agências e de Unidades do SEBRAE/PB pela sua proximidade com os grupos de trabalho e por cada um deles ser responsável e interagir com suas respectivas equipes de liderados.

Para a escolha dos gerentes a serem entrevistados o primeiro critério adotado nesta pesquisa foi o de acessibilidade, e assim foi feito um contato prévio com os gerentes a fim de identificar interesse e disponibilidade de participar da pesquisa. Outro critério adotado foi o de saturação amostral. Por isso, a fase de entrevistas foi encerrada quando da percepção de que não estavam sendo apresentadas informações diferentes das anteriores que pudessem contribuir para o objetivo da investigação.

De acordo com Merriam (1998), não se pode precisar em uma pesquisa qualitativa a quantidade de pessoas a serem entrevistadas, pois se o propósito é maximizar a informação, o levantamento encerra-se quando nenhuma informação nova é acrescentada. Assim, a saturação e a redundância são os principais critérios a serem observados.

Foram realizadas entrevistas com 10 gerentes de agências e unidades do SEBRAE/PB, com o intuito de caracterizar e descrever o processo de aprendizagem na organização. Apesar de que a escolha seguiu o critério da aleatoriedade, foram entrevistados 5 gerentes de agência e 5 gerentes de unidade. A seguir, descreve-se o processo de coleta do material empírico para a realização do estudo.

### 3.3 O PROCESSO DE COLETA DOS DADOS

Com o intuito coletar dados empíricos junto aos gerentes do SEBRAE/PB foram realizadas entrevistas guiadas por um roteiro de questões. Na pesquisa qualitativa, a entrevista é muitas vezes a principal fonte dos dados qualitativos necessários à compreensão do fenômeno que se pretende estudar (MERRIAM, 1998).

Rosa e Arnoldi (2008) fazem menção ao fato de que a entrevista vem sendo nos últimos anos um dos instrumentos mais utilizados nas pesquisas da área de Ciências Sociais. As autoras ainda destacam que a escolha pela entrevista por parte dos pesquisadores acontece pela necessidade de obter dados por meio de pessoas, quando esses dados não estão disponíveis em registros e outras fontes documentais, e ainda quando há necessidade de respostas mais profundas para garantir o alcance e a confiabilidade dos resultados. “E só os sujeitos selecionados e conhecedores do tema em questão serão capazes de emitir opiniões concretas a respeito do assunto” (ROSA; ARNOLDI, 2008).

Assim sendo, para a coleta dos dados empíricos da pesquisa, utilizou-se o modelo de entrevista semi-estruturada, considerada como o instrumento mais comumente utilizado nos estudos qualitativos, sendo orientada por um roteiro

elaborado previamente contendo um conjunto de questões a serem exploradas, mas sem a necessidade de uma ordenação ou rigidez predeterminada (MERRIAM, 1998).

O roteiro que serviu como guia para as entrevistas (ver Apêndice A) foi dividido em duas partes. A primeira parte foi constituída por uma relação de 21 questões com possibilidade de respostas descritivas que balizaram as entrevistas no intuito de delinear o processo de aprendizagem. Na segunda parte foram elaboradas 10 questões que versaram sobre os dois temas de modo a identificar como os elementos do processo de liderança podem atuar nos processos aprendizagem organizacional.

O Quadro 8 apresenta a divisão das questões que formaram o roteiro de entrevistas de acordo com os temas e os sub temas abordados, separado em duas partes.

	TEMA	SUB TEMAS	QUESTÕES
PARTE 1	PROCESSO DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL	Geração Compreensão Disseminação Institucionalização	1, 2, 3, 4, 5, 6 7, 8, 9, 10 11, 12, 13, 14, 15, 16 17, 18, 19, 20, 21
PARTE 2	PROCESSO DE LIDERANÇA E APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL	Processo de Liderança e Geração Processo de Liderança e Compreensão Processo de Liderança e Disseminação Processo de Liderança e Institucionalização Processo de Liderança e Aprendizagem	1, 2, 3 4 5, 6 7 8, 9, 10

**Quadro 8:** Estrutura de referência para a construção do roteiro de entrevista

**Fonte:** Elaborado pela autora

Estas questões foram elaboradas com base no referencial teórico apresentado anteriormente.

O início do processo de coleta dos dados se deu após a autorização formal da empresa para a realização das entrevistas com os gerentes e para a divulgação dos resultados, conforme documento disposto no Apêndice B deste trabalho. Elaborou-se também um termo de consentimento livre e esclarecido que continha as informações sobre o conteúdo e os fins da pesquisa (Ver Apêndice C). Este foi assinado por cada gerente no momento imediatamente anterior à sua entrevista.

A coleta dos dados por meio das entrevistas foi realizada com gerentes do SEBRAE/PB em duas fases distintas. Na primeira fase foram entrevistados 5 gerentes que responderam às questões referentes à primeira parte do roteiro de entrevista e ocorreram no período de abril a maio de 2010, tendo cada uma a duração média de 45 minutos.

Posteriormente houve a necessidade de complementar o roteiro e o número de entrevistas. Desta forma, acrescentou-se a segunda parte das questões, referente à integração dos temas liderança e aprendizagem. Os 5 primeiros gerentes entrevistados foram contatados novamente e as entrevistas foram complementadas com as questões da segunda parte do roteiro. Também sentiu-se a necessidade de ampliar a coleta dos dados e outros 5 gerentes foram entrevistados respondendo todas as questões, perfazendo o total de 10 entrevistas. Esta segunda fase ocorreu no período de outubro a dezembro de 2010.

As entrevistas foram realizadas no ambiente de trabalho de cada gerente, e todas as falas foram gravadas com o auxílio de um gravador digital.

Um detalhe relevante nesta descrição é que 7 entrevistas aconteceram em ambientes individuais de trabalho, entre entrevistador e entrevistado, sem interrupções de pessoas alheias à entrevista. Enquanto que, nas outras 3, as entrevistas foram realizadas em salas coletivas divididas com outros funcionários,

ocasionando assim a presença de vozes, toques telefônicos, e outros ruídos sonoros.

Isto poderia se caracterizar como uma fonte de falhas na transmissão ou recepção da mensagem. No entanto, em ambos os casos, estas especificidades fazem parte do ambiente cotidiano de trabalho dos entrevistados, o que é perfeitamente viável e até desejável devido à necessidade da pesquisa científica de envolver o contexto do entrevistado ao invés de isolá-lo do seu ambiente.

A próxima subseção delinea a trajetória de interpretação e análise dos dados coletados mediante as entrevistas qualitativas com os 10 gerentes do SEBRAE/PB.

### 3.4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Na etapa de análise dos dados coletados alguns procedimentos foram seguidos como forma de garantir a confiabilidade da pesquisa. Adotou-se o método de análise de discurso com o intuito de descobrir os significados dos discursos dos gerentes entrevistados. “A análise do discurso é um método que visa não só apreender como uma mensagem é transmitida, como também explorar o seu sentido (VERGARA, 2010, p. 18).

“O termo ‘discurso’ é empregado para se referir a todas as formas de fala e textos, seja quando ocorre naturalmente nas conversações, como quando é apresentado como material de entrevistas, ou textos escritos de todo tipo” (GILL, 2002, p. 247).

A análise de discurso está interessada nos detalhes de textos falados e escritos e deve-se idealizá-la considerando o cuidado com o discurso em si. Entretanto, a utilização dos discursos implica escolhas e interpretações por parte do

pesquisador e qualquer fenômeno dá margem à diferentes interpretações (GILL, 2002). Por isso, Vergara defende que a análise do discurso exige sensibilidade do pesquisador para captar e interpretar a subjetividade do pesquisado (2010).

Ainda de acordo com Vergara (2010) a forma de utilização do método de análise de discurso, quando se adota a realização de entrevistas como técnica de coleta de dados, envolve o registro de todo o conteúdo das entrevistas por meio de gravações em áudio; uma primeira audição das gravações antes da transcrição; seguida da transcrição integral e literal das entrevistas sem cortes, correções ou interpretações iniciais; a leitura das transcrições quantas vezes o pesquisador julgar necessário; a identificação dos pontos-chaves dos discursos; e das diferenças entre os discursos dos diferentes indivíduos e entre discursos de um mesmo indivíduo. Esta sequência é seguida pelo resgate do problema de pesquisa, o confronto entre a teoria e os resultados encontrados e a elaboração das conclusões e do relatório de pesquisa que deve incluir trechos do material analisado como forma de elucidar as interpretações do pesquisador.

Os procedimentos de análise dos dados qualitativos tiveram início com a transcrição integral das falas gravadas durante as entrevistas realizadas com os gerentes de forma a evitar a perda de informações relevantes e de assegurar a confiabilidade das análises.

A transcrição literal e detalhada, sem sínteses nem correções é identificada por Gill (2002) como a primeira exigência para a análise de discursos, apesar de que isso consome muito tempo e esforço do pesquisador.

Após as transcrições, reuniu-se as respostas de cada gerente ordenadamente de acordo com a sequência das questões do roteiro que guiou as entrevistas, ou seja, foram reunidas as respostas de cada entrevistado para cada questão.

Realizou-se posteriormente a leitura e releitura do material com a finalidade de separar e sistematizar os dados e assim identificar as categorias e sub categorias de cada processo de aprendizagem de acordo com os discursos correspondentes.

A codificação dos protocolos das entrevistas realizadas permitiu a identificação de vários discursos relevantes para o alcance dos objetivos da investigação. A codificação foi feita adotando-se a letra “G” seguida de algarismos romanos para definir o gerente, seguida pela numeração correspondente ao discurso (por exemplo GIV.23 se refere ao discurso de número 23 do gerente 4).

As categorias foram identificadas a partir da codificação dos discursos. A leitura e releitura dos protocolos codificados permitiu a identificação e alocação dos relatos por temas.

Ainda relacionado a esta etapa da análise, os discursos foram separados de acordo com a interpretação do pesquisador de que se tratava de discursos relacionados à atuação dos líderes, dos liderados ou ao papel da organização em cada um dos processos de aprendizagem organizacional.

Esta ação do pesquisador corrobora com a consideração de Gill (2002, p. 248) que o discurso não acontece em um “vácuo social”, ou seja, ele está carregado de significados ligados ao ambiente e às circunstâncias que envolvem o entrevistado.

A partir desta organização dos dados, o processo foi descrito e analisado no capítulo seguinte e sua síntese apresentada em um quadro demonstrativo contendo os processos, os determinantes de cada processo, alinhados ao papel de cada um dos elementos do processo de liderança.

## 4 ANÁLISE INTERPRETATIVA DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta os resultados da análise interpretativa dos dados da pesquisa, coletados por meio de entrevistas com os gerentes do SEBRAE/PB. O objetivo é analisar como os elementos do processo de liderança podem facilitar a aprendizagem organizacional.

Os processos de aprendizagem que emergiram a partir da codificação e da identificação das categorias de análise a partir da interpretação dos dados da pesquisa foram **geração, interpretação, disseminação e sistematização**.

Esses processos no SEBRAE/PB ocorrem concomitantemente e de forma dinâmica, de modo que é difícil delimitar quando um processo acaba e outro inicia. No entanto, procurou-se na apresentação dos resultados da análise seguir uma estrutura de referência, com a finalidade de facilitar a percepção do processo de liderança focalizando o papel do líder, dos liderados e do SEBRAE/PB (que se constitui o contexto organizacional pesquisado) em cada um dos processos de aprendizagem organizacional identificados. Cada subseção discute os achados da pesquisa, articulando-os com o referencial teórico sobre o tema.

No processo de geração do conhecimento a disponibilidade de informações e capacitações e a criação e inovação na empresa foram categorias temáticas que se mostraram relevantes a partir da análise dos discursos dos gerentes.

Quanto ao processo de interpretação, emergiram diante dos relatos o processamento e a busca do sentido das informações e ainda o diálogo e as discussões como formas de aprendizagem.

No processo de disseminação das informações as reuniões e encontros, e as trocas de experiências entre as pessoas foram os aspectos que se sobressaíram

como mais relevantes no desenrolar desse processo na visão dos gerentes pesquisados.

E por fim, quanto ao processo de sistematização do conhecimento, o armazenamento de informações, bem como a definição de estratégias e a utilização da metodologia de trabalho por meio de projetos foram os fatores mais abordados nos relatos dos gerentes como representantes da essência desse processo no SEBRAE/PB.

O delineamento desses processos é apresentado a seguir, iniciando-se pelo processo de geração do conhecimento.

#### 4.1 O PROCESSO DE LIDERANÇA E A GERAÇÃO DO CONHECIMENTO NO SEBRAE/PB

A geração do conhecimento no SEBRAE/PB é o processo em que o líder e os liderados adquirem informações por meio da disponibilização de informações e de capacitações internas e externas oportunizadas pela empresa aos colaboradores e ainda por meio da criatividade e da inovação.

As formas e os meios disponibilizados pela organização para fomentar a geração do conhecimento aos funcionários são mencionados por todos os gerentes, sem exceção, em seus relatos.

As informações e as capacitações são disponibilizadas pela organização e os líderes tanto participam delas como incentivam os liderados a ir em busca e a participar. Os liderados, por sua vez, têm o papel de se dispor e motivar-se a participar. A organização por sua vez precisa não somente disponibilizar as capacitações aos seus colaboradores, mas também estimular a participação.

A criatividade e a inovação são fatores estimulados pelos líderes entre os funcionários que precisam se dispor a contribuir para a geração do conhecimento neste sentido. A organização tem o papel de estimular e dar abertura para que este processo ocorra.

A seguir descreve-se como a disponibilização das informações e das capacitações representam uma forma de geração de conhecimento no SEBRAE/PB e o papel dos líderes, dos liderados e do contexto organizacional neste sentido.

#### **4.1.1 As informações e as capacitações no SEBRAE/PB**

As informações representam a base para que o conhecimento seja gerado. As capacitações são visualizadas pelos gerentes como uma das formas de geração do conhecimento na organização. A disponibilização de informações e o incentivo da empresa e dos líderes para a geração de conhecimento por meio da participação dos colaboradores em capacitações precisam estar alinhados à vontade e iniciativa destes em participar.

A seguir destaca-se o papel dos líderes, dos liderados e da organização no sentido de facilitar a aprendizagem organizacional por meio das capacitações, iniciando-se pela atuação do líder neste sentido.

##### *4.1.1.1 O líder, as informações e as capacitações*

Os gerentes têm a consciência de que a gestão da informação e do conhecimento faz parte da missão, dos objetivos, da estratégia e da própria natureza da instituição. Um deles reconhece tem a responsabilidade como líder de estimular

os colaboradores a conhecer as oportunidades de vivência e busca do conhecimento e ainda fazer com que eles percebam que isso faz parte da essência do SEBRAE quando diz: “[...] a gente precisa tá estimulando mais e mais pra que as pessoas descubram isso [...]” [GVII.15].

Os líderes, nesse sentido, possuem uma vantagem maior por estarem mais próximos dos níveis mais estratégicos da organização onde muitas informações são geradas e compartilhadas, e por isso uma responsabilidade também maior de despertar a si mesmo e aos outros para o fato de que existem muitas informações produzidas dentro da própria organização e muitas capacitações disponibilizadas por ela.

*O líder, o papel do líder é importantíssimo nesse tocante aí que é gerar o conhecimento, até porque ele participa de rodas, geralmente os líderes estão no nível hierárquico que eles participam diretamente da construção das diretrizes né, dos encaminhamentos, então assim, quando a gente fala em geração e até compartilhamento de conhecimentos o papel do líder é fundamental e como ele pode facilitar é justamente fazendo as pessoas participarem de capacitações e também fazendo com que esse conhecimento esteja ao alcance de todos né [...] [GIV.32]*

Um dos papéis relacionados à atuação dos líderes no estudo de Mintzberg (2010) é o de interlocutor e intermediador das informações que envolvem sua organização. Relacionado a esta responsabilidade, eles precisam desenvolver uma atitude proativa de busca de informações dentro da empresa e fora dela, e fazer com que estas informações estejam acessíveis às pessoas.

Mesmo se o volume de informações disponíveis a eles representar um fator limitador neste processo de busca, o líder não pode alegar o desconhecimento das informações existentes e disponíveis na empresa, por estarem em uma posição superior que garante um acesso maior às informações e ao conhecimento nela

produzido. No SEBRAE/PB o líder precisa de acordo com o relato do gerente, alertar as pessoas quanto à variedade de informações na organização.

*[...] então assim, eu **incentivo as pessoas** nesse sentido de ter esse **alerta**, de **buscar**, de **participar**, de **ver o que é que tem de informação**, a gente tem todas as áreas, tem educação, tem qualidade, tem estratégia, tem tecnologia e tem muito, muito material produzido [GIX.25]*

*[...] o líder ele entra aí **facilitando o processo** também... é um **facilitador** do processo... **não pode ser obstáculo**... se o camarada tá sendo capacitado, se tá recebendo novas informações se tá sendo gerado um conhecimento isso vai voltar pra o líder na forma de realização, na forma de atingimento de resultados, de cumprimento de metas... eu acho que **a postura é facilitar mesmo**, sempre que eu posso eu tenho facilitado demais aqui... muitas vezes eu me coloco na posição de **assumir as obrigações do liderado** pra ele que vá participar [...] [GIV.44]*

Uma das responsabilidades do líder, revelada no discurso do gerente, está relacionada não somente a buscar as informações disponíveis, mas também de incentivar e alertar os demais sobre esta possibilidade de buscar a informação.

Outro aspecto que envolve iniciativa na busca de informações pelo líder está relacionado ao seu próprio desenvolvimento pessoal e profissional e ao seu interesse de crescimento dentro da organização. Cabe a ele despertar para a necessidade de busca constante de aquisição e atualização de conhecimentos relacionados ao seu trabalho e à sua carreira.

Atuação do liderado também está relacionada à responsabilidade de gerar conhecimento para a empresa.

*[...] eu diria que a gente tá na **floresta do conhecimento**, então ali **qualquer árvore que eu plante eu vou tá somando com isso** e é uma coisa que é estratégica do SEBRAE né [...] [GIX.36]*

Neste discurso, a utilização da expressão floresta do conhecimento parece estar indicando a organização como fonte de informações e conhecimento, e a

árvore como as ações empreendidas pelos gerentes para a geração do conhecimento.

A iniciativa na busca por capacitações para o desenvolvimento e atualização de competências, apesar da acessibilidade das informações proporcionadas pela organização e do incentivo do líder, deve partir de cada indivíduo, e esta percepção é identificada no relato de um dos gerentes quando afirma:

*[...] hoje a gente vê que se a gente não adquirir novos conhecimentos e se a gente também não fizer **a parte da gente em procurar as capacitações**, a gente **não vai conseguir galgar aquele espaço** nos espaços ocupacionais. Hoje já existe o **sistema** que diz se GIV quiser subir alguns passos aí na carreira dele ele tem que **correr atrás**, fazer pós e MBA, enfim, **desenvolver aquelas competências que cada espaço exige** [GIV.8]*

O significado de correr atrás no discurso do gerente revela que ele deve ter a iniciativa de desenvolver as suas competências.

*Acho que a gente tem uma **vantagem** muito grande em relação aí a uma série de empresas, com relação a essa questão da **atualização do conhecimento**, porque além dos nossos cursos semanais que nós temos, existem também as palestras que são colocadas à disposição, além de cursos fora. **A gente tem um privilégio enorme de trabalhar no SEBRAE** e de ter essas vantagens [GVIII. 1]*

Quando enumeram as várias possibilidades de aquisição e atualização de conhecimentos pelas pessoas, os gerentes mostram satisfação ao afirmar que, pelo fato da organização ser um órgão de fomento ao conhecimento para a sociedade, todos eles têm assim uma vantagem de estar mais próximos e terem a possibilidade de participar das capacitações e demais ações que ela desenvolve.

#### 4.1.2.2 Os liderados, as informações e as capacitações

Dentro do processo de geração do conhecimento as pessoas precisam ter a iniciativa de buscar as informações úteis e necessárias ao desenvolvimento das atividades pelas quais estão responsáveis dependendo do seu trabalho na organização.

Neste processo de geração de conhecimento é necessário que ocorra a investigação e o monitoramento das informações (HUBER, 1991) por meio da coleta de dados externos (STARKEY, 1998) e da experiência de outras pessoas (CROSSAN, 1998) disponíveis do ambiente.

É válido lembrar que o SEBRAE produz uma infinidade de informações relacionadas à diversas áreas, que estão disponíveis ao acesso não somente para os seus clientes externos, mas também para os seus clientes internos. Assim, esta busca não necessariamente precisa ser somente dentro da organização, mas precisa começar por ela. Muitas vezes se procura em fontes externas o conhecimento que está dentro da instituição. Como revela o Gerente IX em um dos seus discursos:

*[...] o SEBRAE produz muita informação, a gente tem muito acesso à informação, eu costumo dizer as pessoas “vamos olhar que a gente tem muita coisa dentro de casa”, as vezes diz “não, eu vou numa biblioteca”, mas tem o material ali do seu lado, completo e que pode te ajudar... aí está um desafio também, que é **um desafio pessoal de você ter a iniciativa, você ter a abertura, você saber que aquela informação existe e que pode te apoiar... se você não sabe ainda, não hesitar em procurar, tem muito isso, a gente fica com a sensação de que **tem muita coisa boa produzida e que as pessoas as vezes não se dão conta** [...] [GIX.23]***

Um dos gerentes acredita que a acomodação das pessoas constitui-se em um fator que muitas vezes impede que elas tenham a iniciativa de buscar informações e ter acesso a este conhecimento produzido.

[...] tem o fato de que são muitas informações sendo geradas a todo o momento, mas tem o outro lado também da **passividade das pessoas** às vezes nesse sentido de **não buscar**, de **não perguntar**, “ah, eu tenho um trabalho, eu tenho que fazer um trabalho sobre planejamento estratégico, eu tenho no SEBRAE uma unidade de gestão estratégica, deixe-me ver o que é que tem lá” [...] [GIX.24]

A iniciativa, o desejo e a motivação dos colaboradores no sentido de buscar o conhecimento constituem-se outros fatores lembrados pelos líderes em seus relatos. A motivação é colocada como um fator primordial no processo de aquisição do conhecimento, pois não basta a organização disponibilizar os meios e o líder orientar e incentivar. “O funcionário facilita querendo... e aí não adianta eu querer, você querer, tem que a outra pessoa querer. Eu acho que isso é muito de dentro pra fora, ele tem que tá disposto... ele tem que tá motivado pra buscar o conhecimento” [GX.26]. Faz-se necessária a vontade pessoal.

*Líder não se impõe, a gerência do SEBRAE é imposta, a liderança da equipe não é imposta... eu posso ser o gerente aqui da equipe e não ser o líder da equipe... a liderança tem que partir dos liderados, só quem pode dar poder ao líder é quem está sendo liderado... então a partir do momento que os liderados te empoderam como líder provavelmente eles estão de peito aberto, estão de mente aberta pra receber, pra aceitar, pra discutir, e pra apreender mais os conhecimentos, então parte disso, se existe realmente liderança no processo é porque os liderados aceitaram, se existe a anuência dos liderados é porque eles vão facilitar a absorção das informações... [GVI.23]*

*O funcionário facilita querendo... né... que aí não adianta eu querer, você querer, tem que a outra pessoa querer. Eu acho que isso aí é muito de dentro pra fora, que tem que tá disposto... ele tem que tá motivado pra buscar o conhecimento não é [GX.26]*

O interesse do funcionário para buscar as informações de que precisa para o seu desenvolvimento pessoal e no trabalho constitui-se um aspecto relevante neste processo, e este esforço de ir em busca e de fazer com que o conhecimento possa fluir colabora com o crescimento organizacional na percepção dos líderes. Isto pode ser ratificado nos seguintes discursos dos gerentes.

[...] então, ele pode **colaborar** tendo essa **iniciativa** tanto de **se dispor** a colocar a sua **parcela de conhecimento**, como também pela **curiosidade**, o **provocar**, o **ir buscar**, “olha, será que essa informação não existe, como é que a gente consegue, é possível conseguir tal informação”, então assim, essa coisa da **iniciativa pessoal** mesmo tanto de colaborar como de buscar colaboração, provocar pra que as pessoas soltem, liberem o que têm de informação [GIX.34]

O liderado tem que estar **predisposto** em fazer com que esse conhecimento ele **flua** né, e assim, dentro do SEBRAE a gente vê que pelo fato da gente ter **acesso** aí a várias capacitações durante o ano [...] a gente tem aqui um **ambiente extremamente favorável** pra que esse conhecimento flua... então o liderado ele tem que tá primeiramente predisposto porque a instituição investe, tem os meios né e eu acredito que ele estando predisposto esse conhecimento flui, ele aparece [GIV.34]

Eu acho que em **gestão do conhecimento** existe um componente, a gente fala muito dos componentes formais tá, mas existe um **componente chamado atitude**, atitudinal. Veja, você é da posição de gerente ou da posição técnica, tem que haver **iniciativa**... se eu atuo na área tal, eu atuo num determinado projeto, participo de um conteúdo que eu vejo que é importante tanto pra área como um todo como é importante pras outras áreas, não necessariamente eu preciso que alguém chegue pra mim e diga o que eu tenho que fazer, **eu tenho que ter mais iniciativa** tá e ir buscar o que, fazer com que o conhecimento chegue através da minha rede de contatos porque eu sei que esse conhecimento ele é importante, eu conheço os projetos da organização, conheço as áreas da organização, eu sei que aquele conhecimento vai ser útil pra outras pessoas [...] então o **processo ele é bilateral, ele é multilateral, ele não é unilateral**, não é só da liderança, mas eu acho que da parte da **equipe** ele é mais atitudinal [...] porque se a equipe não quiser, não rola [GIII.41]

O liderado tem assim a responsabilidade de fazer sua parte, de acordo com a percepção dos gerentes, ao invés de simplesmente esperar que a organização ofereça capacitações e invista no seu desenvolvimento.

A atitude é defendida em um dos discursos como ponto de partida e fator decisivo ao se referir à busca do conhecimento pelos funcionários, independente da função que exerce na empresa. Neste caso, ele precisa ter atitude e iniciativa, ser proativo e não esperar que lhe digam o que tem que fazer ou como e onde deve buscar as informações que necessita para sua atuação, ou para contribuir com o desenvolvimento da empresa como um todo.

Alguns gerentes afirmam que os funcionários possuem essa característica da proatividade e estão buscando a própria aprendizagem, independente dos meios

que a organização oferece. Um dos gerentes defende que os funcionários têm também a iniciativa de buscar a informação para o seu próprio desenvolvimento em outras fontes quando precisam e não a encontram dentro da empresa.

*O SEBRAE oferece muitos cursos... oferece possibilidade de visitas técnicas, esse tipo de coisa, mas o grande volume de conhecimento hoje é mais busca própria mesmo... os funcionários estão **buscando mesmo**... não tem como você manter todo mundo em capacitação permanente, então como cada um é gestor de projeto, dentro do seu projeto ele tenta se aprofundar cada vez mais naquela atividade e nas atividades cotidianas da empresa [GVI.4]*

*[...] **quando precisam de conhecimento eles buscam** porque **sentem a necessidade**... quando eles **buscam muita informação** e não tem, eles vão ler, comprar livro, assinar revista, essa grande maioria do crescimento dos funcionários de ponta vem de **auto desenvolvimento** [GVI.2]*

Neste sentido, eles não esperam simplesmente que a organização proporcione capacitações para a aquisição e atualização de conhecimentos. Ao contrário, se antecipam a ela pelas necessidades que eles identificam em si mesmos. Observa-se, no entanto, que o gerente fala sobre os funcionários “de ponta”, referindo-se provavelmente à busca do auto desenvolvimento dos colaboradores que exercem cargos de gestão e dentro da estrutura organizacional da empresa, muitos deles são gestores de projetos.

Diante dos resultados da avaliação, o colaborador tem a oportunidade de refletir sobre suas necessidades de aquisição e atualização de conhecimentos e competências, além de receber subsídios também para uma reflexão sobre suas atitudes, seu comportamento e sua prática no trabalho.

*[...] dentre os itens que são avaliados está exatamente o **item de conhecimento** porque através desse item de conhecimento quando se faz a avaliação, o colaborador tem a **oportunidade de se auto-avaliar**... o seu chefe imediato avalia e aí passa para a diretoria aonde nós temos um sistema... que esse sistema ele faz aí um encontro das informações e depois nós temos algo que é importante que é o chamado **feedback** [GII.5].*

O sistema de avaliação adotado pelo SEBRAE é mencionado nos relatos de quase todos os gerentes como uma prática eficaz para que o funcionário possa, com a ajuda das suas chefias imediatas, identificar suas necessidades de capacitação, que são assim disponibilizadas a ele pela organização.

No entanto, no estudo de Bitencourt (2005) ela chega à constatação de que existe um ciclo virtuoso entre a gestão de competências e a aprendizagem organizacional, de modo que essas duas abordagens complementares. Neste sentido, a autora infere ainda que a gestão de competências sustenta-se em um processo de aprendizado contínuo sendo necessário questionar-se sobre os reais resultados que a empresa espera com o desenvolvimento das competências e se as ações neste sentido não estão restringindo-se somente à treinamento e desenvolvimento.

A seguir, define-se o papel do contexto organizacional de prover informações e capacitações aos colaboradores como forma de gerar conhecimento.

#### *4.4.2.3 O contexto organizacional, as informações e as capacitações*

No SEBRAE/PB o acesso à informação acontece continuamente, de diversas formas e por diferentes meios. Percebe-se claramente que a organização tem uma real e constante preocupação em proporcionar este acesso para que os funcionários possam adquirir e atualizar seus conhecimentos. Esta preocupação pode ser justificada no relato enfático de um dos gerentes de que no SEBRAE “aquele que busca informação, ele tem informação constante” [GI.3]. Este gerente se refere ao fato de que os meios de acesso estão disponíveis para que qualquer colaborador possa utilizá-los quando da sua necessidade.

A Universidade Corporativa SEBRAE representa um instrumento de indiscutível relevância no que diz respeito ao incentivo à capacitação dos funcionários por parte do SEBRAE, por oferecer a oportunidade de participar de cursos on-line à distância com o fim de se capacitar e desenvolver as competências requeridas pelo seu trabalho.

*Hoje nós temos há quase um ano e meio uma **Universidade Corporativa**, chancelada pela Fundação Getúlio Vargas, onde lá tem **ofertas de cursos**, que foram construídas **espelhando-se nessas necessidades das competências** que todos os colaboradores precisam ter pra ser funcionário do SEBRAE, nas competências **que tem a ver com a minha carreira**, e nas competências **que tem a ver com as tarefas que eu realizo no dia-a-dia** [GIII.2]*

*O SEBRAE é uma instituição que a gente tem **acesso ilimitado à internet** que é uma forma que, quer queira ou quer não, a gente **adquire conhecimento** e esse acesso é ilimitado pra qualquer funcionário... a gente hoje tem a **Universidade Corporativa** do SEBRAE que é uma iniciativa do SEBRAE nacional mas que todos os funcionários independente do seu posicionamento na estrutura da empresa têm a **oportunidade de participar** de várias **capacitações à distância**... o SEBRAE investe também em **capacitações presenciais**, então a todo momento aí a gente tá sendo convidado pra receber repasses metodológicos de coisas que estão diretamente ligadas com a atuação da gente [GIV.1].*

Esta instituição de ensino corporativa foi criada pelo SEBRAE Nacional e chancelada pela Fundação Getúlio Vargas com a finalidade de promover o desenvolvimento de competências dos seus colaboradores, por meio de uma educação continuada, para que estes possam acompanhar a evolução do conhecimento da sociedade atual (SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS, 2011). Além das capacitações à distância, a organização promove também capacitações presenciais e outras formas de aquisição de conhecimentos para os funcionários.

O acesso ilimitado à internet é visto pelo gerente como uma oportunidade de aquisição do conhecimento e representa o meio de participação dos funcionários nos cursos à distância disponíveis pela Universidade Corporativa.

Os gerentes mencionam também em suas falas as palestras, os cursos e os eventos presenciais e à distância promovidos pelo SEBRAE da Paraíba e pelo SEBRAE Nacional, e ainda os eventos externos, as visitas técnicas, as pesquisas na internet e as próprias conversas entre eles como meios de fomento à geração do conhecimento disponibilizado pela organização. Os seguintes relatos indicam esta preocupação:

*Por meio de **reuniões**, de **palestras**, de **aprendizagem com o outro**, **cursos locais promovidos pelo próprio SEBRAE**, **seminários locais promovidos pelo próprio SEBRAE de acordo com as competências que são requeridas para aqueles funcionários em função do seu espaço ocupacional né, se eles são analistas, ou assistentes, como também **cursos de mercado**, **eventos de mercado** que nós inscrevemos as pessoas, **reuniões nacionais** duas vezes por ano, que envolvem mais de mil colaboradores do SEBRAE, então nós mandamos normalmente uma faixa de vinte ou vinte e cinco por cento do quadro duas vezes por ano à Brasília pra participar dessas reuniões e debates sobre temas estratégicos, fora, a **formação de multiplicadores em metodologias e aprendizados via web**, **cursos à distância...** [GIII.1]***

*A gente **adquire conhecimento** participando desses **repasses metodológicos**, a gente consegue adquirir conhecimento recebendo o repasse das ferramentas que são importantes pra o dia-a-dia, pro operacional, a gente consegue adquirir algum conhecimento fazendo **navegação na internet em sites** que são pra esse fim, a gente consegue adquirir mais conhecimento até em **conversas**, em **visitas técnicas** internas [...] [GIV.9]*

*Eu acho que o SEBRAE exerce isso é diariamente, a toda hora, todo minuto. É **gerando** mais informações, buscando novos produtos, **buscando informações**, por exemplo, informações necessárias pra que as pessoas se atualizem [...] então assim, a gente tem uma série de **canais disponíveis** pra que a gente tenha **acesso** a essas informações, e o SEBRAE é que possibilita isso [GX. 27]*

Diante dos relatos apresentados, pode-se observar que para os colaboradores a própria instituição representa uma das principais fontes de aquisição do conhecimento e aprendizado. Esta observação sobre a organização em análise pode ser ratificada por uma das constatações do estudo de Silva (2009, p. 100) quando ele afirma sobre as organizações no geral que: “as pessoas tanto

podem ser consideradas a principal fonte do aprendizado nas organizações quanto as organizações podem ser fonte de aprendizado das pessoas”.

Um ponto de grande destaque a ser considerado no SEBRAE/PB refere-se ao incentivo da organização à capacitação dos seus funcionários visando o desenvolvimento de competências. A organização oferece aos seus colaboradores a possibilidade de participar de capacitações internas como palestras, cursos, seminários, encontros, feiras, treinamentos relacionados aos sistemas internos da empresa, além de capacitações disponibilizadas pelo SEBRAE Nacional, como cursos baseados nas atividades cotidianas e nas competências relacionadas ao crescimento pessoal e profissional dos colaboradores.

Constantemente também é realizado o repasse de metodologias desenvolvidas pelo SEBRAE Nacional. Essas metodologias estão relacionadas às exigências do dia-a-dia de determinados setores da organização ou ao desenvolvimento de novos processos de trabalho.

Percebe-se que o SEBRAE/PB representa uma fonte de aprendizado para os seus colaboradores e parece estar mais direcionado ao campo da Gestão do Conhecimento. Este campo, de acordo com os estudos de Easterby-Smith e Lyles (2001), adota uma abordagem prática com a finalidade de criar caminhos para a geração e a difusão do conhecimento de forma a melhorar o desempenho da organização. A Figura 2, que exibe a representação feita por estes autores para diferenciar os grandes campos da aprendizagem e do conhecimento, mostra que o direcionamento da Gestão do Conhecimento volta-se ao conteúdo e à prática. Além das capacitações internas, os funcionários também participam de capacitações externas que são oferecidas pelos parceiros ou por outras entidades no sentido

também de fomentar o desenvolvimento de competências e promover a geração do conhecimento na organização.

Neste sentido, a avaliação de desempenho realizada pela Unidade de Gestão de Pessoas se constitui também um dos instrumentos de desenvolvimento pessoal e profissional e de incentivo à capacitação dos funcionários. Esta avaliação é realizada anualmente e todos os colaboradores participam de um ciclo completo de avaliação, onde eles se auto avaliam, participam da avaliação dos outros e são avaliados também por eles.

*[...] quando o funcionário vai fazer o seu **ciclo de avaliação**, ele entra em contato com o que a empresa espera dele, e é um **processo quase que 360 graus** porque só não tem o cliente no processo, mas **eu me autoavalio, meu gerente me avalia, meus pares me avaliam** [...] Envolve todos os empregados, independente da sua função no SEBRAE e todos os gerentes, então o gerente é responsável por avaliar sua equipe, embora ele receba subsídios meus como funcionária né, meu gerente por exemplo, ele recebe um subsídio meu de como eu me vejo, mas quem é responsável por me avaliar é o meu gerente, e recebe subsídios de colaboradores da equipe também, mas só subsídio, o responsável é o gerente [...] [GIII.7]*

Esta é uma das formas de incentivar a busca de conhecimentos pelos funcionários por oferecer um *feedback* sobre as necessidades de capacitação, de acordo com os resultados do ciclo de avaliação, para a melhoria do desempenho no trabalho.

*[...] **não é uma avaliação pra penalizar nem pra premiar...** é uma avaliação que ela tem dentre outras a finalidade principal de fazer com que o funcionário tenha a **oportunidade de fazer uma radiografia** de como ele está no momento... que seja no momento profissional, no momento pessoal... não tem como você fugir de entrar um pouquinho na particularidade e fazer uma auto-avaliação... uma reflexão e ver onde é que nós precisamos melhorar... [GII.7].*

O SEBRAE também incentiva o funcionário a se capacitar por meio de pós-graduações, principalmente do tipo *Masters Business Administration* (MBA), subsidiando financeiramente o curso para o funcionário.

Até a criação do Plano de Auto Desenvolvimento (PAD), esse benefício acontecia de maneira mais informal e o funcionário que se interessava em capacitar-se em nível de pós-graduação, submetia à diretoria sua solicitação acompanhada de uma justificativa com relação à necessidade de fazer o curso e esta deliberava sobre a concessão. Com a criação do PAD, todos os funcionários delineiam suas trilhas de aprendizagem identificando quais são as capacitações que considera essencialmente necessárias ao desenvolvimento da sua carreira e ao desempenho das suas atividades cotidianas dentro do SEBRAE.

Os líderes participam de capacitações direcionadas ao desenvolvimento das competências necessárias ao cargo que exercem, bem como ao trabalho que executam e aos liderados também é dada oportunidade pra isso.

*Nesse sentido de liderança a gente avançou um pouco esse ano, houve a formatação de alguns programas, um programa específico pros líderes, pra o desenvolvimento das lideranças e formação gerencial no programa de coaching e também e houve um avanço na capacitação das pessoas, então as pessoas agora fazem um plano de desenvolvimento individual onde cada colaborador lista as capacitações que ele gostaria de participar, justifica, submete ao seu gerente, aí a gerência submete a gestão de pessoas [...] embora sempre houve o incentivo e muita abertura pra participar das capacitações, mas quando se tem um caminho fica mais fácil pra os colaboradores seguirem aquilo e aumentar, ampliar essa frequência [GIX.29]*

Essa escolha é orientada pelos seus líderes imediatos no sentido de assegurar que as capacitações identificadas e escolhidas pelos funcionários estejam realmente relacionadas com as suas necessidades e também com as necessidades da organização.

Os relatos a seguir demonstram como a organização incentiva a aquisição de conhecimento das pessoas disponibilizando muitos meios de acesso à informação como a participação em diversas capacitações previamente pensadas e orientadas ao desenvolvimento das competências necessárias à realização do trabalho.

*Bom, o **incentivo** assim, da empresa, eu acho que vai mais da **oferta** mesmo, a gente tá numa instituição que é nítido isso, a gente tem uma **grande oferta de oportunidades de capacitação**, eu acho que isso é o **maior incentivo** que a gente recebe [...] [GIV.6]*

*[...] o SEBRAE local tem participação decisiva nesse processo, então o **SEBRAE local tem que ser um animador, fazer com que as pessoas tenham vontade de participar** das **capacitações** que a **universidade corporativa** coloca pra nós e até outras capacitações internas mesmo, ele tem que fazer com que haja o **estímulo**, ele tem que fazer com que as pessoas entendam que aquilo ali vai ser benéfico pra carreira dele né, que ele vai ter um salto na carreira dele a partir do momento que ele participa de capacitações, que esse conhecimento tá sendo aprimorado, então assim, o SEBRAE local ele também é decisivo no processo porque ele tem que ser um verdadeiro animador pra que as **ferramentas**, os **meios** não fiquem sem utilização e conseqüentemente não haja a **geração de conhecimento** [...] [GIV.35]*

Os gerentes vêem a oferta de capacitações pela empresa com algo que facilita a aquisição do conhecimento e acreditam que a atuação organizacional deve se estender no sentido de estimular as pessoas a participar e a fazer uso dos meios disponíveis à isso.

A seguir é definido como ocorre o processo criativo na organização e ainda o papel do líder, dos liderados e do contexto neste sentido.

#### **4.1.2 O desenrolar da criatividade e da inovação**

Quando se fala em inovação e criatividade o que vem à mente é a liberdade de fazer fluir as idéias que surgem na mente dos indivíduos. Este processo, pela sua própria natureza, precisa ser algo que ocorre sem imposição ou normatização.

No entanto, é um aspecto que precisa ser facilitado pela **organização** por meio de políticas de incentivo ao desenvolvimento da inovação e da criatividade. Os **líderes**, neste contexto, precisam atuar como agentes de fomento no desenvolvimento deste processo. Os **liderados**, por sua vez, precisam ter espaço e

estímulo para criar e inovar, mas também o interesse em fazer estas descobertas e reinventar sua prática.

A seguir apresenta-se, diante dos resultados da pesquisa com os gerentes, como ocorre a atuação do líder, dos liderados e da própria organização quanto ao desenvolvimento da inovação e da criatividade no SEBRAE/PB.

#### 4.1.2.1 O líder, a criatividade e a inovação

O líder precisa ser inovador e fazer com que esta seja também uma prática dentro da sua equipe. Neste sentido, ele precisa direcionar suas ações de forma a estimular e facilitar o desenvolvimento da inovação e da criatividade, o que pode resultar em novos métodos de trabalho e até em novas diretrizes para a organização.

Um dos gerentes participantes desta pesquisa reconhece que a sua atuação como líder envolve a disponibilização dos meios necessários para facilitar a geração de idéias e o processo criativo no SEBRAE/PB, quando fala sobre o seu papel no processo criativo da organização, com relação à unidade da qual está gestor:

*[...] o nosso papel aqui é mais de **facilitar o processo criativo**, pra que eles possam ter as **informações**, possam ter as **orientações**, possam ter a estratégia e possam tá executando tudo, então é mais de um facilitador desse processo porque **facilita o trabalho deles** [Gl.8]*

O gestor necessita estimular a criatividade ao mesmo tempo em que precisa estar aberto às novas idéias. Aceitar e refletir sobre idéias inovadoras que as pessoas lhe trazem sem críticas ou limitações é um dos comportamentos esperados do líder com relação aos seus liderados, no sentido de estimular o desenvolvimento da criatividade e isso resulta na confiança das pessoas.

Benedetti e Carvalho (2006) atentam para o fato de que na atual conjuntura de constantes mudanças, o processo de inovação acaba por permear as organizações e neste sentido o líder tem o grande desafio de incentivar e dar oportunidade para o desenvolvimento de uma cultura de busca constante pelo novo.

A liberdade para criar e inovar precisa assim estar acompanhada do incentivo e conseqüentemente do reconhecimento devido às pessoas que tiverem idéias interessantes para a resolução de problemas ou até mesmo desenvolverem métodos ou processos inovadores de trabalho.

*O líder, se ele souber realmente cumprir esse papel do nome de líder, ele deve **instigar as pessoas** que estão ao seu redor **para criar**... então se esse líder for um líder que **tolhe** ele jamais vai ter idéias. Ele precisa deixar as pessoas soltas para criar e **acatar muito bem a idéia** porque se você não acata então as pessoas geralmente tendem a não colocar mais idéias [...]**[GVIII.6]***

*Eu digo que não existe travamento pra que aqui dentro não exista uma **gestão criativa**... existe a liberação... o gerente que tá a frente das pessoas é que tem que ter a cabeça pra **aceitar aquelas idéias inovadoras e criativas, saber processar** aquilo ali e dar até a César o que é de César... dar o louro a quem realmente teve a idéia... e isso eu acho que em sua grande maioria pode acontecer até mesmo aqui na agência especificamente... todos os técnicos têm muita **liberdade pra criar** [...]**[GVI.6]***

*Eu **deixo os colaboradores à vontade** pra que eles **sugiram**, pra que eles tragam **novas idéias**... às vezes eu tenho já uma idéia e vou conversar com eles só que a idéia dele é melhor do que a minha e eu tenho que acatar a idéia dele, se ela é melhor do que a minha, se ela vai trazer melhores resultados do que a minha, eu procuro **incentivar, acatar, parabenizar** [...].**[GII.10]***

*Pra falar assim de modo geral, eu pelo menos invisto muito nessa parte, eu tenho uma **característica de delegação** muito forte, então qualquer funcionário chega e eu digo desenvolva e me apresente... eu nunca vou com ele antecipar o que deve ser e o que não deve ser, agora quando ele traz a gente discute, melhora... esse é um ambiente que nos permite isso [...]**[GVII.4]***

Os comportamentos descritos nos discursos desses quatro gerentes sobre as suas práticas se revelam como formas eficazes de incentivo e facilitação do processo de geração de idéias na organização. O estímulo e a abertura do líder para

as novas idéias são o ponto de partida para que elas possam surgir. Entretanto, o Gerente VII lembra de um detalhe interessante quando diz que discute com o funcionário o resultado das suas idéias, pois nem sempre essas idéias são as melhores ou estão prontas para serem implementadas e o Gerente VI lembra que o líder precisa principalmente reconhecer o esforço e dar o mérito a quem realmente gerou a idéia.

Outra preocupação gerencial com relação ao processo criativo se refere à interação entre diferentes equipes de trabalho dentro da empresa. Os líderes são fonte de estímulo e incentivo para a sua equipe, que muitas vezes se fecha com os seus problemas a resolver e seus processos a desenvolver, sem a preocupação saudável de uma maior interação e integração com outras equipes da empresa.

*[...] as lideranças, na minha percepção, têm abertura pra isso, tem estimulado, agora dentro ali do seu pequeno grupo... quando há necessidade de **relacionamento com outra equipe** ou de abertura pra outra equipe isso ainda acontece pouco [GIX.9]*

A integração de pessoas, e conseqüentemente, de idéias dentro da organização seria considerada um exercício saudável para o desenvolvimento de um processo criativo. Existem áreas dentro do SEBRAE/PB que naturalmente estão interligadas. Seguindo a metodologia de projetos que a organização adota, “tem projetos que são chamados de interdependentes, por exemplo, você está num projeto de turismo, eu estou num de artesanato, é imprescindível que nós nos comuniquemos [GIII.15].

Esta comunicação e a integração entre equipes de trabalho precisam ser estimuladas na empresa e o líder tem um papel importante neste aspecto por representar um agente de fomento ao desenvolvimento organizacional como um todo e não somente ao grupo do qual está à frente.

Assim, diante dos aspectos norteadores da atuação do líder, delinea-se a seguir os aspectos que envolvem a participação dos liderados.

#### *4.1.2.2 Os liderados, a criatividade e a inovação*

Pelo entendimento dos gerentes de que os liderados precisam também reconhecer-se como agentes ativos no desenvolvimento da inovação e da criatividade, algumas considerações podem ser feitas neste sentido.

O espaço e o estímulo para que os liderados possam desenvolver idéias e ser inventivos na sua atuação dentro do SEBRAE/PB são fatores que compreendem a responsabilidade dos líderes e da organização. No entanto, o papel dos liderados envolve a atitude de querer contribuir para isso.

O interesse e a iniciativa de desenvolver idéias novas, de inventar novos métodos de trabalho ou de reinventar a forma como algum procedimento de trabalho é realizado na empresa são comportamentos que se espera dos liderados.

Quando se fala em criatividade e inovação, surge provavelmente na mente das pessoas a imagem de grandes organizações ligadas à pesquisa e ao desenvolvimento de novos produtos, processos ou tecnologias. Outra imagem que pode estar relacionada a este aspecto é que uma idéia criativa somente será válida se ocasionar uma mudança profunda e significativa na empresa.

A criatividade e a inovação, no entanto, podem ser percebidas em uma organização por meio de coisas simples, como uma forma diferente de realizar uma tarefa que acarrete a redução do tempo em que ela era realizada ou traga um resultado diferente para a empresa. Uma idéia sobre outras formas de utilização e disponibilização das informações da empresa é também um exemplo de como essas

práticas inovadoras podem surgir e precisam ser vistas como algo intrínseco ao trabalho das pessoas.

De acordo com o relato de um dos gerentes, esta prática precisa ser natural e constante, pois pela natureza de atuação da organização, existe a necessidade de que todos sejam inovadores no cotidiano de trabalho de forma a contribuir com a missão a que a empresa se propõe.

*O funcionário SEBRAE ele tem que ser **inventivo todos os dias**, como eu te falei, as necessidades por mais que possam parecer repetitivas, mas sempre chega alguém com algo novo né, e que a gente precisa tá em busca desse novo conhecimento pra atender bem, e **a gente tem que ser inventivo**, porque o SEBRAE ele é reconhecidamente uma instituição de vanguarda, aquela instituição que realmente sai na frente [...] [GIV.12]*

A preocupação do gerente com o atendimento ao cliente no SEBRAE exemplifica assim a necessidade de que cada colaborador procure desenvolver formas mais eficazes que possam contribuir com a melhoria dos processos cotidianos no trabalho, como é o caso do atendimento.

No SEBRAE/PB este perfil é visto por outro gerente como algo necessário às pessoas que estão inseridas na organização.

*[...] então assim, funcionário do SEBRAE que ele não tem esse **espírito de a cada dia tá** mudando seu comportamento, de tá utilizando esse grande componente que é a **criatividade** ele, praticamente não vai ter tantas oportunidades dentro da instituição [...] [GIV.13]*

De acordo com o discurso do gerente, pelas próprias características inerentes ao trabalho na instituição, dificilmente alguém conseguirá se desenvolver nela se não tiver comportamentos que envolvam a criatividade, o desenvolvimento de novas idéias e a mudança de comportamento. A atuação do liderado envolve portanto o interesse e a iniciativa pessoal.

Segue-se formando o ciclo que envolve os agentes do processo de liderança, as considerações sobre a atuação da organização quanto ao fomento à criatividade e inovação.

#### 4.1.2.3 O contexto, a criatividade e a inovação

A organização representa um fator relevante no que se refere ao desenvolvimento do processo criativo. Ela tem a responsabilidade de disponibilizar os meios e a estrutura necessários ao desencadeamento das idéias e da criatividade das pessoas para o trabalho.

Um dos aspectos relevantes neste sentido está ligado ao fato de que a organização precisa dar abertura, suporte e liberdade às pessoas para criarem conhecimento.

No SEBRAE/PB esta prática é referenciada no relato de um dos gerentes destacando o fato de que as iniciativas dos funcionários de inovar e gerar conhecimento novo são bem aceitas e apoiadas na organização.

*Eu acho que o **SEBRAE** ele deixa a gente muito a vontade... então na hora que eu quero escrever um artigo, na hora que eu quero compartilhar, isso é **bem aceito** [...] eu acho que a gente é bastante **democrático** e isso já **facilita** [GVIII.24]*

A liberdade e abertura da empresa ao desenvolvimento de idéias, da criatividade e das práticas que resultam em geração de conhecimento são bem vistas pelos gerentes como formas de estímulo. Entretanto, alguns gerentes sentem falta de uma sistematização que contribua não somente do sentido de incentivar a geração de idéias novas na empresa, mas principalmente no sentido de nortear a geração dessas idéias traçando um caminho possível para a ação.

*Eu acho que a gente é sempre **aberto** pra alguém dar idéia, mas não é muito claro, não é muito explícito não, **cada pessoa pode dar sua idéia**, mas não existe um fórum, não existe uma coisa mais formal né, é como o próprio nome diz né, geração de idéia ela é muito espontânea e à medida que surge então eu acho que **se aproveita** [GVIII.5]*

*[...] então não há uma sistematização pra que isso aconteça, vamos dizer assim, de forma mais efetiva... essas idéias, na medida que vão fluindo, se apresenta em reunião, apresenta em discussão, apresenta no dia-a-dia, né... “vamos fazer isso, vamos fazer aquilo, vamos melhorar essa estratégia”, quer dizer, é no **dia-a-dia**, na **operacionalização** que isso acontece [GVII.6]*

Esta necessidade de sistematização apontada por alguns seria como forma de criar um ambiente propício e direcionar as ações no sentido de gerar idéias e inovar, e não para impor ou obrigá-los a seguir determinados procedimentos, inclusive pelo reconhecimento de que a inovação e a criatividade ocorrem de forma espontânea.

A criação de fóruns para o surgimento de novas idéias é apontado pelo Gerente VIII como uma forma de nortear e oferecer um ambiente propício a este processo. No entanto, esta visão não é bem aceita por outro gerente que alega existir na empresa muita normatização e procedimentos a serem seguidos. O que na sua visão contribui para engessar os processos e pode resultar na eliminação da criatividade e da inovação.

*[...] nós vivemos num processo de **engessamento de processos** e o cliente está sendo colocado quase em quinto plano, os processos tão sendo colocados em primeiro plano, os procedimentos internos no primeiro plano e os clientes em último, então sempre fecha qualquer processo de criatividade, é como qualquer instituição bancária, ou se segue a instrução normativa ou você não funciona... então por isso hoje o SEBRAE ele tá **tendendo a acabar o processo criativo** dentro do SEBRAE porque você não pode mais inovar em nada porque você tem que **seguir normas e instruções normativas**... mas aqui dentro pra execução de tarefas dentro da agência todos tem total liberdade, todas as idéias são aceitas, são discutidas e é dado a Cesar o que é de Cesar pra quem as criou [GVI.9]*

A preocupação do gerente é de que as normas e procedimentos existentes terminem por anular qualquer tentativa das pessoas de criar e inovar visto que existem instruções normativas para direcionar as ações.

As diferentes visões dos gerentes com relação à sistematização do processo criativo no SEBRAE/PB deixa claro o reconhecimento da necessidade e principalmente da importância de estimular o desenvolvimento da criatividade e a geração de novas idéias na organização. Seja por meio da sistematização ou de uma maior abertura e liberdade de ação, os relatos dos gerentes refletem sua preocupação com a continuidade e a potencialização desse processo.

O que acontece muito no SEBRAE/PB atualmente é que a geração de novas idéias e a proposição de novas práticas acontecem muito dentro dos grupos de trabalho, sejam de unidade ou de agência. Por surgirem também em meio às atividades diárias, seja na busca de soluções para os problemas cotidianos e operacionais, ou seja, no sentido de tentar resolver problemas mais estratégicos, essa geração de idéias ocorre e restringe-se muito às equipes. Esta percepção foi identificada no discurso de um dos gerentes quando afirma que:

*A geração de idéias ocorre muito nas **equipes**... assim, nasce dentro das equipes, então aqui na unidade se a gente tem um problema ou precisa de uma idéia, o grupo tem espaço ali pra discutir, pra propor, só que isso precisava ocorrer mais entre as unidades, mais de uma forma geral... fica muito as equipes se resolvendo ou criando lá suas soluções, mas com **pouca interação com os outros grupos**, que poderia tá somando, poderia surgir, aprimorar as idéias [...] [GIX.8]*

O relato do gerente condiz com a preocupação dos Gerentes VII e VIII de que a empresa precisa identificar meios para incentivar e estimular a reunião de pessoas e equipes no sentido de que esses encontros favoreçam as trocas de experiências e idéias. Isso pode servir como uma força motriz para a inovação e a criatividade.

Quando fala sobre o processo criativo no SEBRAE/PB este gerente diz que:

*Ele é extremamente digno assim denotado, visualizado, mas não existe ainda uma **política que contemple, que acompanhe, que incentive a criatividade, o exercício da criatividade** [GV.4]*

Além da percepção sobre a importância dada pela organização ao desenvolvimento da criatividade, este gerente reforça a inexistência e a necessidade de uma política de incentivo, acompanhamento e recompensa que possa abranger esse processo.

Esta percepção é encontrada também no discurso de outros gerentes quando refletem sobre a existência de formas de recompensar as iniciativas dos funcionários no sentido de inovar e criar.

*Eu acho que a gente ainda não tá trabalhando muito na parte de **recompensa** não, eu poderia dizer que a recompensa é mais com o cumprimento de metas, mas assim em termos de, como você falou, em termos de criação, de inovação, eu acho que a gente ainda precisa estabelecer uma **política** pra isso... não existe assim tão... não é forte ainda... então a gente vê mais atitudes esporádicas [GVIII.4]*

*[...] no SEBRAE como um todo eu não sei... existe o sistema de recompensa... o sistema de gestão de pessoas, blá blá blá, negócio que pontua pra mudar de cargo, tipo plano de cargos e salários... mas, contudo, você ter idéia criativa não lhe garante nada, eu acho que **o SEBRAE não recompensa** as pessoas por isso, não recompensa [GVI.7]*

O Gerente VI é enfático no final do seu discurso ao afirmar que ter idéias criativas na organização não resulta em vantagem ou benefício algum para aquele funcionário que as desenvolve.

Apesar das críticas à sistematização do processo, a definição de critérios para recompensar os funcionários criativos por si mesma representa uma forma de normatizar a geração de idéias.

Difícilmente se conseguirá normatizar ou sistematizar o desenvolvimento do processo criativo nas organizações. No entanto, ele pode ser direcionado e principalmente estimulado por meio da criação de ambientes propícios como forma de assegurar a geração do conhecimento.

A organização deve assim atuar no sentido de facilitar o processo de inovação e criatividade incentivando, estimulando, proporcionando ambientes, estrutura e meios adequados, e ainda recompensando as pessoas de alguma forma por isso.

Diante dos discursos analisados, entende-se sobre o papel do líder na geração das informações que ele pode facilitar o processo quando busca e disponibiliza informações dentro e fora da empresa, e ainda quando incentiva, estimula, alerta e orienta as pessoas para a busca de informações e a participação em capacitações.

O papel do liderado como facilitador na geração das informações está relacionado à escolha, o interesse, a motivação e a disposição em participar das capacitações e buscar informações.

O papel do contexto organizacional como facilitador na geração das informações é não somente disponibilizar as informações e capacitações para a aquisição do conhecimento, mas também estimular, animar e conscientizar as pessoas sobre a importância disso.

A seguir é apresentada a forma como ocorre a interpretação das informações na organização, os aspectos envolvidos neste processo, bem como o papel do líder, do liderado e do contexto.

## 4.2 O PROCESSO DE LIDERANÇA E A INTERPRETAÇÃO DAS INFORMAÇÕES NO SEBRAE/PB

A interpretação das informações constitui-se um dos processos mais complexos de serem analisados em pesquisas empíricas sobre aprendizagem organizacional por envolver a cognição humana. Este processo é marcado pelo sentido que as pessoas conferem às informações decorrentes do processo de geração.

Apesar de alguns autores considerarem que o processo de compreensão (SILVA, 2009) ou interpretação (HUBER, 1991; STARKEY, 1998; CROSSAN et al, 1998) está mais centrado no nível do grupo, Crossan et al (1999) lembra que este processo está muito relacionado ao fato de que o indivíduo compartilha no grupo as informações antes processadas por ele.

Quando estas informações são partilhadas e discutidas no grupo, as percepções e a interpretação anteriores do indivíduo podem mudar. Este processo acontece no SEBRAE/PB principalmente por meio do processamento, do diálogo e da discussão de informações.

Os líderes, os liderados e o contexto organizacional pesquisados participam deste processo oferecendo subsídios no sentido de atribuir significados às informações que permeiam a realidade organizacional investigada.

A seguir são delineadas a forma como ocorre o processamento das informações pelas pessoas, as trocas de informações e a clareza exigida para sua compreensão, e ainda o diálogo e a discussão de informações como forma de compreensão coletiva.

#### **4.2.1 O processamento e o sentido das informações**

A gestão da informação envolve a etapa de aquisição de informações e requer um esforço do indivíduo para que elas sejam processadas de modo a buscar o seu significado. Indivíduos e grupos desenvolvem suas visões e percepções e isso resulta em conhecimento organizacional.

É nesta fase que se formam opiniões sobre as novas informações e assim ocorre o desenrolar deste processo que envolve em sua essência o fator cognitivo. O papel do líder, dos liderados e do contexto organizacional neste sentido são apresentados a seguir, partindo-se dos resultados da interpretação dos dados da pesquisa.

##### *4.2.1.1 O líder, o processar e o sentido das informações*

Diante de uma infinidade de conteúdos e informações que provém de diversas fontes e algumas geradas dentro da própria organização, os gerentes identificam o posicionamento que se espera deles no que se refere a processar e dar sentido às informações no SEBRAE/PB.

Um dos gerentes lembra a diferença que existe entre informação e conhecimento, afirmando que independente da quantidade de informações que a empresa dispõe ser considerada excessiva por algumas pessoas, essas informações só têm valor no momento em que começam a fazer sentido para as pessoas.

*Bom, aí é o que você já deve saber né, algo **só se torna conhecimento** a partir do momento que ele tem **significado pra mim**, então nós temos até as **informações em excesso**, quando nós chamamos alguns consultores pra trabalhar conosco eles dizem muito isso, olha eu não entendo como vocês falam de capacitação, porque vocês tem informação em excesso, um mar de informações, todo o sistema e tudo mais, agora, **como transformar isso em algo que faça sentido pra mim** [...] [GIII.25]*

A partir do momento que as informações adquirem significado para o indivíduo, na visão do gerente, é gerado o conhecimento.

Este processamento deve ser algo cultivado e exercitado na organização como forma de fazer fluir o conhecimento. Neste sentido, o líder representa muitas vezes o agente intermediador entre a equipe de liderados e a organização. Ele deve atuar na interpretação para os liderados das informações a ele repassadas pela organização.

*[...] eu uso muito da **técnica de processar**, eu não trago à tona nenhuma informação... primeiro que a gente recebe muitas informações que não são informações pra ir pra equipe, essas informações são muito de cunho gerencial que não podem sair... as que são pra equipe eu procuro muito antes de passar, processar elas, **mastigar, digerir**, bom ou ruim pra equipe eu tenho que digerir, pra escolher **o momento certo pra dizer**... a escolha do momento assim até fica um pouco comprometida porque se você esperar muito a informação chega por outros meios e só vai atrapalhar... então assim, é **processar a informação, mastigar bem, formar uma opinião** sobre aquilo, tentar não transparecer minha opinião, passo da forma como me foi passado, se a opinião da empresa era aquela, eu mesmo não achando a correta... eu procuro passar pra eles de uma forma que eu não emita uma opinião própria, emita a informação que foi passada pelo SEBRAE... [GVI.24]*

As palavras mastigar e digerir parecem significar na linguagem do gerente o ato de ponderar e compreender antes o sentido das informações para depois passar para a equipe. A atitude de processar as informações e desenvolver sua própria opinião antes de repassá-las à equipe constitui-se um ato de interpretação do gerente, mesmo que procure manter-se imparcial entre as pessoas e a organização no sentido de permitir que a equipe desenvolva suas próprias concepções posteriores.

No entanto, esta necessidade de ser imparcial não é vista por outros gerentes neste processo como algo que necessariamente precisa acontecer. O que eles destacam é que o líder tem a responsabilidade de fazer com que as informações tenham sentido para a equipe.

*[...] eu acho que o processo da liderança é que é fundamental em **dar sentido aquilo pra o colaborador**, em fazer a informação **fazer sentido**, então eu vou dar um exemplo, a gente tá discutindo um processo seletivo aqui, construindo uma idéia da possibilidade da organização fazer um novo processo seletivo, bom, na hora que estamos discutindo a organização de um processo seletivo, a importância da liderança chegar pra os colaboradores que estão trabalhando nesse processo e perguntar, isso que a gente tá fazendo dialoga com a estratégia da organização? isso que a gente tá fazendo faz parte dos objetivos estratégicos do SEBRAE? de que maneira? trazer novas pessoas pra dentro da casa ou remanejar pessoas entre setores **contribui em quê** pra o alcance da missão, do objetivo? [...]  
[GIII.26]*

*[...] eu tenho uma preocupação, um cuidado muito nisso, porque na hora que você transmite uma informação pra alguém, o importante é o que realmente ela **entendeu** o que você quis dizer, aí é nesse sentido, o gerente ele tem que ter esse cuidado na discussão daquilo que precisa ser feito, deixar bem claro né... então é preciso ter essa **clareza** [...] realmente a **comunicação** é primordial nas boas relações e nos resultados da empresa e se ela não for bem trabalhada, complica e não dá os resultados [GVII.16]*

O papel do líder na visão de outro gerente é participar ativamente desse processo e atuar para clarificar, explicar e mostrar o sentido das informações para a equipe de liderados com paciência, compreensão e tolerância, repetindo se for necessário as informações e direcionamentos relacionados aos processos de trabalho.

*Eu acho que é **esclarecendo** melhor pra equipe né, com paciência, com tolerância, com compreensão, **explicando** e **mostrando**, fazendo junto com o liderado, se ele não entender na primeira, se ele tiver dificuldade, participando... fazendo uma ação coletiva de repente, no grupo né [GX.28]*

A disposição para atuar na busca de significados para a equipe precisa se sobrepor à visão de que a informação garante poder a quem a detém. O apoio do

líder precisa estender-se de forma a ajudar as pessoas a identificar a importância das informações, pois isso vai auxiliá-las na busca de significados.

*[...] às vezes as pessoas se fecham muito nas suas caixas, ainda tem resquícios daquela coisa de que informação é **poder**, que não é, a informação hoje tá pública... mas aí o líder tem que estar atento a isso, ver quem é que tá concentrando informação, quem é que não tá tendo essa **postura aberta de colaborar ou de pedir colaboração e ajudar** também nessa questão do **interpretar**, do saber “ah, essa informação ela me é útil ou é útil pra equipe em quê”... o líder ajuda muito nesse sentido de que “oh, você tem uma informação e essa tua informação pode nos ajudar a resolver um problema, nos **ajudar a resolver um problema de equipe**, ou um problema do SEBRAE”... então o **desafio do líder** é tá **atento ao comportamento das pessoas** no sentido do compartilhamento e da geração da informação [...] e ele precisa tanto **estar atento e estimular as pessoas como apoiar também no sentido de que as pessoas consigam identificar a importância daquela informação [GIX.38]***

No relato deste gerente as atividades do líder na interpretação da informação são a abertura para colaboração, o apoio na interpretação da utilidade da informação e a resolução de problemas da equipe e os desafios são estar atento e estimular as pessoas e ainda ajudar as pessoas a identificarem a importância da informação.

Os liderados precisam também participar ativamente do processamento e da busca de significados e a seguir delinea-se como se dá essa participação na empresa.

#### 4.2.1.2 Os liderados e o processamento das informações

Os liderados atuam neste processamento de informações por estarem inseridos nos grupos de trabalho. O processamento e a busca de significados acontecem também no nível de grupo, pois estes ao compartilhar ou receber informações do líder ou da organização, precisam identificar o sentido delas.

Neste sentido, a troca de informações e a ajuda mútua entre os integrantes do grupo e a busca coletiva para entender os significados faz parte do processo de interpretação das informações e resulta em aprendizagem coletiva.

*É **buscando o auxílio** de outras pessoas da equipe porque a informação precisa ser repassada, precisa ser **discutida**, ser trabalhada pra poder quando chegar na ponta as pessoas **entendam**, então se é algo que precisa ser antes discutido, tem que ser todo **discutido**, pra depois ser **processado**, pra depois chegar a quem vai executar. [Gl.31]*

Esse compartilhamento e troca de informações entre os integrantes do grupo acontece também quando um busca o auxílio do outro na equipe para encontrar soluções para os problemas, sejam eles relativos ou não ao seu trabalho na organização.

Bitencourt (2005), em suas reflexões sobre o resultado de uma pesquisa empírica envolvendo um estudo multicasos acerca da aprendizagem organizacional e da gestão de competências, conclui que no processo de aprendizagem a construção de significados não ocorre de forma unidimensional, mas envolve múltiplas dimensões e seu compartilhamento não necessariamente reflete uma ação organizada.

A organização precisa também atuar no sentido de facilitar o processamento de informações e a reflexão sobre o seu papel é apresentada a seguir.

#### *4.2.1.3 O contexto organizacional e o processamento das informações*

A organização também atua junto às pessoas para ajudá-las no processamento das informações e na busca dos seus significados. Os meios e a estrutura proporcionada pela empresa para o compartilhamento de experiências de

trabalho ou até experiências de vida contribuem para o enriquecimento desse processo.

Os meios de transmissão de informações pela organização precisam ser direcionados para auxiliar nesse processo. Eles devem servir para clarificar e facilitar a interpretação das informações pelas pessoas.

Um dos gerentes se preocupa com os instrumentos disponíveis pela tecnologia da informação, pois acredita que alguns deles acabam por prejudicar o processamento das informações pelas pessoas na medida em que levam a ocorrência de interpretações difusas.

*[...] eu não consigo enxergar ainda, discutir **interpretação** utilizando as **novas TICs**, ao menos que fosse utilizando videoconferências no processo online, mas via e-mail, outras ferramentas eu acho que ainda **dificulta** né [...]* [GIII.46]

*Hoje é mais através da **internet**, agora que a gente tá buscando ter mais reuniões também, mas muito através de informações de internet, de **e-mail**, principalmente e-mail, e mais o contato entre um e outro, mais reuniões, a gente tá buscando também ter algumas reuniões envolvendo os liderados, a equipe de liderados [GI.32]*

O e-mail é mencionado no relato do gerente como sendo uma das ferramentas disponíveis pela tecnologia da informação que dificulta o processamento e o entendimento do significado das informações. Por não possibilitar o contato direto entre as pessoas, este tipo de ferramenta de comunicação dá margem à entendimentos diversos. O gerente lembra da possibilidade de utilização da ferramenta de vídeo conferência por se tratar de um meio que possibilita a observação da linguagem corporal do emissor da mensagem.

Apesar do fato de que a mesma informação repassada para muitas pessoas necessariamente gera interpretações diferentes, pela complexidade da natureza

humana, alguns meios de compartilhamento de informações podem gerar interpretações distorcidas.

No SEBRAE/PB o e-mail é uma ferramenta muito usada para o repasse de informações, o que resulta necessariamente na interpretação das pessoas sobre o que lhe está sendo informado.

*Aí tem sido muito mais **e-mail**... há um esforço muito grande depois de uma capacitação que tivemos esse ano que essa **integração** aconteça de outras formas, então o gerente de agências já tiveram **fórum de discussão**, então a gente teve esse mês a primeira conversa e consequentemente criar essa relação com as gerências de unidade, porque a estrutura nossa né você sabe, gerências de unidade e agências, o funcional e o operacional, então nesse contexto, nessa relação agência e unidade a gente tá tentando um caminho né onde a gente possa **se entrosar, se relacionar melhor** [GVII.8]*

Esse entrosamento desejado pela empresa atua no sentido de favorecer o contato e o compartilhamento de informações e experiências na empresa. No entanto, essa prática ainda não é muito cultivada pelo SEBRAE/PB.

O estímulo aos encontros formais e informais entre os funcionários, sejam eles dentro ou fora da empresa, é outro aspecto relevante a ser considerado pela organização, no sentido de promover essas trocas e consequentemente ajudar na busca de significados.

Na medida em que esses encontros possibilitam as trocas de experiências, eles também servem para que as pessoas possam desenvolver opiniões tanto individuais como coletivas, e alguns gerentes procuram cultivar essa prática nas agências as quais lideram.

*Tem o **happy hour** né que a gente costuma fazer na sexta-feira à noite ou algum dia durante a semana quando a gente tá assoberbado de trabalho, termina o expediente “vamos sair agora pra gente dar uma relaxada”. Então a gente **conversa** tanto internamente nas horas de intervalo do trabalho ou nas horas de almoço quando tá viajando um com outro colega, como também a noite a gente sempre **se reúne**. [GX.15]*

*[...] geralmente é assim, a gente procura sempre almoçar junto, pelo menos a equipe, o corpo técnico, os terceirizados geralmente não vão, e sempre a tônica desses almoços é sempre por exemplo, discutir um pouco sobre “pôxa chegou aquela convocação aqui, chegou aquela novidade, como é que a gente faz essa atividade”... é muito... tem essa formalidade dos e-mails e da discussão em reunião mas eu acho que o grande barato é a parte da **informalidade** quando a gente sai daqui vai pra um restaurante **bater papo**, e passa duas horas lá almoçando, e batendo papo sobre as atividades, sobre as novidades né [GVI.11]*

*[...] sempre que a gente consegue ter uma **grande conquista** aqui ou assim, numa ação que realmente seja muito desafiadora muito desgastante a gente imediatamente a essa ação a gente promove até pra que a gente possa **relaxar** né, fazer com que as pessoas baixem ao máximo o seu nível de estresse pra que elas possam retornar pra sua casa já mais embebedas daquele sentimento de paz e de vitória né, porque você sabe, por exemplo, tem um evento aqui chamado Sábado Empreendedor, acontece dia de sábado, [...] e muitas vezes a gente tem que sair de cinco horas da manhã e voltar oito horas da noite, imagine aí o nível de estresse, e assim, o mínimo que a gente podia fazer é após retornar a gente sair pra **brindar o sucesso dessa atividade** [...] [GIV.24]*

Os gerentes mencionam em seus discursos as conversas informais e os momentos de descontração cultivados por eles dentro e fora do ambiente físico da empresa. Esses momentos se traduzem também em oportunidades de aprendizagem e esta constatação pode ser comparada às conclusões do estudo de Weick e Westley (2004, p. 32) de que os momentos de humor, de improvisação e de pequenas vitórias derivam de “situações que justapõem a ordem e a desordem como espaços sociais em que a aprendizagem é possível”.

Assim, os encontros informais constituem-se também formas de aprendizagem das pessoas. A desvantagem de alguns encontros informais é que normalmente quem se reúne fora da empresa são as pessoas que já possuem certa ligação ou afinidade no trabalho e isso faz com que o processamento e a interpretação de significados se restrinja a determinados grupos.

Nesses encontros dentro e fora da empresa, o diálogo e as discussões entre os funcionários são oportunidades para as pessoas construírem visões coletivas e desenvolverem a capacidade de encontrar significados. A seguir apresenta-se o

diálogo e as discussões como formas de interpretação das informações pelas pessoas no SEBRAE/PB.

#### **4.2.2 Diálogo e discussão de informações**

A interpretação das informações pode acontecer ainda no nível individual, mas é marcada pela compreensão suscitada no grupo por meio do diálogo e da discussão das informações entre as pessoas.

O diálogo e as discussões entre as pessoas representam formas de interpretar as informações por se caracterizarem atividades que envolvem essencialmente mais de um indivíduo. Na medida em que as pessoas conversam e discutem entre si sobre determinados assuntos ou situações, isso contribui para a construção de uma visão coletiva.

Os líderes têm neste aspecto o papel fundamental de promover discussões na equipe como forma de incentivar o aprendizado. Os liderados precisam contribuir na de discussão de idéias, de opiniões, de conceitos, com vista à solução de problemas e ao entendimento mútuo. O contexto organizacional precisa incentivar esse debate para fomentar a aprendizagem em nível de grupo.

A seguir, descreve-se o papel do líder neste sentido.

##### *4.2.2.1 O líder, o diálogo e as discussões*

Uma das ações a serem trabalhadas pelo líder a fim de ajudar as pessoas, e conseqüentemente o grupo do qual está à frente, a desenvolver suas interpretações

é o incentivo ao diálogo e às discussões dentro e entre equipes de trabalho em uma organização.

O líder precisa discutir com a equipe as informações que lhe são enviadas ou que ele tem acesso provenientes do seu posicionamento na empresa, o que lhe permite estar em contato direto com informações relacionadas ao direcionamento estratégico da organização.

*Aí eu acho que seria **na hora que você recebe a informação** é convocar sua equipe, seu grupo e **discutir em conjunto**, acho que nada mais... além de democrático **é um aprendizado e o aprendizado coletivo é bem maior que o individual**... se a gente utilizar mais essa prática, aí eu tenho certeza que vai ser bem melhor [GVIII.25]*

Convocar a equipe e discutir em conjunto como propõe este gerente contribui para o fomento ao aprendizado no nível de grupo, pelo compartilhamento e construção de idéias, visões e opiniões conjuntas.

A importância desse processo de compreensão em grupo relaciona-se ao fato de que ele resulta em pensamentos e objetivos integrados por meio do entendimento compartilhado que é gerado dentro da equipe (SILVA, 2009) aumentando a possibilidade de ocorrência da aprendizagem e sua adoção nos processos cotidianos (HUBER, 1991).

Crossan et al (1998) acredita que esse processo não é exclusivo do nível grupal, pois a interpretação das informações adquiridas ou geradas cognitivamente pelo indivíduo passam necessariamente por um processamento e uma interpretação inicial para em seguida serem compartilhadas com o grupo dentro de uma organização.

Os gerentes afirmam estar cientes da importância de ajudar na interpretação e de tentar integrar as idéias do grupo, e procuram tornar o diálogo uma prática

usual dentro das suas equipes de trabalho como uma forma de estimular a ajuda mútua.

*Se o líder ele não tiver esse conhecimento, ele tentar né criar uma agenda pra ir **ajudando nessa interpretação ou facilitando** pra que a equipe vá pra campo com os seus pares, vai pra um estado vai pra outro, aí vai interpretando, volta, **a gente se reúne, conversa**, vê o que é que conseguiu ter de novidades, faz as nossas adaptações, **cria nossa própria opinião em comunidade** com o estado e implementa. Esses três anos que a gente ta junto aqui, a gente tem apoiado muito isso, **aprender, interpretar os nossos problemas, buscando ajuda** [GIII.47]*

Dentre outros aspectos, o diálogo é visto por este gerente como uma forma eficaz de resolução de problemas e consequente aprendizado, sendo papel do líder ajudar nessa interpretação e consequentemente facilitar o aprendizado. A discussão conjunta de questões relacionadas ao trabalho do grupo também proporciona a aprendizagem e o gerente estimula essa prática como forma de facilitar a interpretação das informações e a criação de opiniões coletivas e uma visão compartilhada.

Os liderados por sua vez também têm um papel essencial neste sentido, o que é delineado a seguir.

#### 4.2.2.2 Os liderados, o diálogo e as discussões

As conversas e a discussão dentro dos grupos de trabalho são formas de interpretação conjunta de informações. Nos relatos dos gerentes, essa prática é usual dentro das equipes de trabalho no SEBRAE/PB.

As trocas e a discussão das idéias que surgem durante os encontros entre os funcionários, permitem uma reflexão conjunta e a escolha do melhor caminho a ser seguido.

*Isso é uma mão dupla... a gente aqui na agência a gente tem mais ou menos trabalhado dessa forma, **quando estamos reunidos trocamos idéias**... não é uma reunião meramente mecânica... **a gente discute** e se tiver idéia melhor do que a do outro **a gente faz uma reflexão** e se a do outro for melhor, humildemente as pessoas sem nenhum arranhão acatam a idéia e vamos executar porque aí é o **espírito de equipe**,... é estamos trabalhando com as melhores idéias, transformando a idéia numa ação [GII.46]*

*Principalmente quando é numa agência de interior que as pessoas se comunicam mais... compartilham mais... existe algumas **trocas de experiência**... reunimos um grupo de colaboradores... de gestores de projeto e aí a gente vai tirando algumas **experiências** positivas e **aprendendo** a lidar com aquelas que nos dificultam algumas vezes... isso numa agência de porte menor isso é mais fácil do que... digamos a agência central de João Pessoa... e isso é uma prática... pelo menos aqui na agência de que a gente esteja **conversando**... quer seja **formal ou informalmente** mas essa conversa sempre existe [...][GII.19]*

No momento em que os funcionários se reúnem, trocam idéias e discutem sobre os projetos em que estão atuando e sobre as atividades relacionadas ao trabalho da equipe, há a possibilidade aprendizagem e crescimento profissional. Seja de maneira formal ou informalmente o diálogo entre os funcionários permite a troca de experiências e a oportunidade de aprendizado com o outro.

De acordo com o gerente, discutir e aceitar as melhores idéias a serem implementadas no trabalho favorece o espírito de equipe.

O contexto organizacional tem também o seu papel neste processo, que é delineado a seguir.

#### *4.2.2.3 O contexto organizacional, o diálogo e as discussões*

O incentivo e a abertura para que o diálogo e as discussões sejam práticas cada vez mais usuais entre as equipes de trabalho faz parte do papel da organização, na visão do gerente, no processo de interpretação das informações.

É prática corrente na organização a realização de reuniões em vários níveis hierárquicos e isso contribui com o processo de compreensão na medida em que incentiva o debate, os questionamentos e as discussões entre as pessoas no momento em que estão reunidas.

*Nós temos hoje como eu já falei, eu não vou nem chamar de excesso, mas um **número muito significativo de reuniões**, reuniões de área, de área de atuação que é a unidade, reuniões das agências, reuniões das gerências, uma reunião anual que é pra pensar o planejamento da empresa, então, **esse processo todo ele ajuda de maneira significativa** não só à formação, ao conhecimento, ao debate, mas ele ajuda também **no processo de questionamento**, que faz parte do entendimento né, sobre aquele produto, sobre aquela estratégia que está sendo desenvolvida, sobre aquela mudança de foco que tá sendo proposta pelo projeto A, pelo projeto B, então eu imagino que é por aí [GV.13]*

O incentivo para que as pessoas discutam suas práticas atuais e futuras constitui-se também um dos papéis organizacionais que contribui para o processo de interpretação entre as pessoas nos grupos.

Refletindo-se sobre o desenrolar do processo de interpretação das informações no SEBRAE/PB, observou-se que este não ocorre de forma mais explícita e por isso seu delineamento apresenta-se um tanto quanto resumido na pesquisa. Muitos dos discursos dos gerentes relacionados a este processo não foram significativos, provavelmente pela própria dificuldade que existe de se revelar significados.

É válido também lembrar que o processo de aprendizagem organizacional acontece em nível de indivíduo, de grupo, de organização e entre organizações (o nível interorganizacional, que não faz parte do foco de análise deste estudo), mas percebe-se que em cada processo alguns níveis se evidenciam mais.

Assim, neste processo de interpretação o papel do líder envolve o processamento e a busca de compreender o significado das informações, ter clareza

e se fazer entender, oferecendo e aceitando a ajuda de outros para resolver os problemas. Eles deve ainda apoiar a equipe na interpretação sobre a utilidade das informações, incentivar o diálogo e discutir as informações recebidas no âmbito do grupo, no intuito de desenvolver visões compartilhadas e estimular a ajuda mútua entre os membros da equipe.

#### 4.3 O PROCESSO DE LIDERANÇA E A DISSEMINAÇÃO DE INFORMAÇÕES NO SEBRAE/PB

A disseminação de informações em uma organização constitui um processo primordial para a aprendizagem. A importância da gestão das informações em qualquer organização é indiscutível, seja para a consecução dos seus objetivos estratégicos, seja para uma melhor atuação frente às tarefas mais operacionais do dia-a-dia.

Estas informações precisam ser disseminadas entre as pessoas como forma de fazer crescer a organização como um todo. As informações devem ser percebidas como fonte de poder para as organizações e não para as pessoas a elas relacionadas. Desta forma, se as informações servem como forma de garantir poder, que essa garantia seja para a empresa, no sentido de que ela possa buscar ou permanecer em um lugar de destaque no ambiente em que atua.

*Eu acho que tudo que a gente aprende é através das informações, eu acho que **a disseminação das informações é fundamental**. Hoje pra gente, todo o novo vem através das informações, seja ela visual, seja ela por escrito, seja ela verbal... é informação. Então eu acho que a disseminação de informação **é imprescindível** pra qualquer atividade hoje em dia, pra todas as pessoas de uma forma geral. [GX.18]*

Quando as pessoas se apossam das informações relacionadas à organização como se fossem suas, sem a preocupação de repassar e compartilhar com os demais contribuem para o enfraquecimento não somente da empresa em termos de aprendizagem, mas também das relações interpessoais. As pessoas, principalmente aquelas envolvidas em cargos de liderança, precisam ter a benéfica atitude de disponibilizar informações e compartilhar conhecimentos.

Neste sentido, na visão do líder, a disseminação de informações no SEBRAE/PB envolve o repasse de informações entre pessoas. As reuniões constituem-se um dos principais meios de disseminação, sendo que os meios mais informais são também muito utilizados pelos funcionários da empresa. A organização, por sua vez atua no sentido de disponibilizar a estrutura e os meios para que a disseminação ocorra.

No entanto, a atitude de compartilhar precisa ser vista como um fator chave para que a disseminação ocorra. A seguir, delineiam-se como as informações são disseminadas em reuniões e encontros, os aspectos que envolvem a estrutura de disseminação no SEBRAE/PB e a atitude de disseminar na organização, de acordo com a atuação dos elementos do processo de liderança.

#### **4.3.1 A disseminação em reuniões e encontros**

A força de uma informação se potencializa na medida em que ela é difundida para outros. O ato de repassar as informações de que se dispõe constitui um diferencial para pessoas e organizações.

Um dos meios de difusão e compartilhamento de informações mais eficaz são os encontros entre as pessoas ou grupos de trabalho, dentro da empresa ou fora

dela. Estes encontros acontecem no SEBRAE/PB sob diversos formatos, como reuniões formais e informais, fóruns de debates e encontros de confraternização, sendo as reuniões a modalidade de encontro mais freqüente na organização pesquisada para a disseminação de informações.

Delineia-se, a seguir, a forma como ocorre a atuação do líder no sentido de compartilhar informações por meio de reuniões e encontros.

#### 4.3.1.1 O líder e a disseminação em reuniões e encontros

O papel do líder no processo de disseminação de informações deve ser considerado como estratégico em qualquer organização. Por se encontrar em uma posição intermediária entre a alta direção e os demais colaboradores, eles têm a possibilidade de estar em contato com os diversos tipos de informações que permeiam o ambiente organizacional, sejam elas mais estratégicas ou mais relacionadas às atividades operacionais da empresa.

Os comportamentos voltados à sua responsabilidade de compartilhar incluem também o dever do líder de incentivar a fluidez do processo de disseminação na sua equipe de liderados, seja por meio de reuniões ou por outras formas de integração.

*[...] uma prática que eu tenho aqui e a gente sempre que pode semanalmente a gente faz as reuniões da gente sem pauta, com pauta aberta, muitas vezes eu trago um ou dois pontos, mas a pauta geralmente tá aberta, porquê... porque a gente precisa **alinhar a conversa da gente**, alinhar a estratégia da gente ao longo do caminho né, eu acho que isso também contribui bastante pra o repasse de informações... e eu acho que o líder no processo, como ele participa dos ambientes e das rodas de decisão, eu acho que sempre que ele participar de um fato desse ele tem a obrigação de **repassar as informações pra sua equipe** né [...][GIV.40]*

O gerente revela que não é necessário formalizar os encontros, mas é preciso que esses encontros ocorram para a integração e o alinhamento das informações. A

fluidez desse processo tem como canal principal a atitude do líder de estimular as trocas e o alinhamento das informações dentro da equipe.

O interesse do líder em fomentar o processo de disseminação não exclui nem sobrepõe as responsabilidades dos liderados de se inserirem e contribuir com o repasse de informações e muito menos da organização no sentido de prover o suporte necessário ao desencadeamento deste processo. Sobre a necessidade do líder de repassar informação um dos gerentes se expressa dizendo:

*Eu chamo de fundamental, porque **não é obrigado ele ser o único**, mas não só ele faz o papel da comunicação, da disseminação, como ele também **ele tem o papel de catalisar, de mobilizar, de animar** esse conhecimento dentro da estrutura que ele gerencia [GV.9]*

O gerente destaca os papéis do líder de catalisador, mobilizador e animador do processo de disseminação no sentido de que eles devem promover uma dinâmica desse processo.

Entre os líderes do SEBRAE/PB o hábito de participar e de organizar reuniões formais ou informais é usual, seja em nível mais estratégico, (reuniões que eles chamam de DIREX ampliada por envolver a alta direção e todos os gerentes de unidades e agência), seja em nível mais setorial (dentro das unidades) ou regional (das agências).

Ao se referir à cultura de disseminação no SEBRAE/PB por meio de reuniões, um dos gerentes afirma: “Aqui a gente se reúne mais do que índio, mas não tem outra forma, reunindo-se, conversando... é por aí” [GV.27]. Outros gerentes em seus relatos explicam com mais detalhes como ocorrem as reuniões:

*Hoje a gente tem **reuniões sistemáticas** entre os grupos de gerentes né, entre o grupo de líderes e a diretoria, uma vez por mês esse grupo de reúne, tem uma pauta previamente definida e dali as informações são disseminadas, ou como eu falei, o líder passando pra sua equipe também*

*através de **reuniões** ou divulgando via sistemas de informação, via correio eletrônico, disponibilizando o que foi discutido e também as **informações oficiais** sempre a diretoria também dissemina o que é oficial de decisão e **gerentes divulgam com suas equipes [GIX.13]***

*Nós fazemos reuniões, **reuniões** elas são assim mais mensais né, o SEBRAE tem uma política, o SEBRAE conversa muito, na verdade **nós nos reunimos demais**, então nesta reunião, é normal a transferência do conhecimento, a vivência, as dificuldades que você pratica, [...] nas reuniões que a gente chama de DIREX ampliada que acontece todo mês, a gente dissemina isso pra **os gerentes que são de certa forma disseminadores do conhecimento em cada agência [GV.8]***

Um dos gerentes acredita que a atuação dos líderes no SEBRAE/PB como disseminadores ainda precisa ser intensificada e trabalhada como uma das competências essenciais para o trabalho deles.

*É... uma das competências que o gerente precisa ter é a que a gente chama de **disseminador de informação**, tá lá como **competência gerencial**, que é aquela pessoa que atua como alguém que **vai pegar a informação e vai disseminar**, vai preparar melhor sua equipe, mas esse ainda é **um gargalo** que a gente tem na casa, que lógico que não é zero, mas nós não estamos ainda num nível desejado né, aí causa alguns problemas pras equipes que às vezes a informação quando chega ela **não chega via gerente** e aí ela chega às vezes até **distorcida [GIII.19]***

O líder, portanto dever ser um agente facilitador do processo de disseminação e ainda atuar na mobilização das pessoas. Esse comportamento complementa-se com a integração entre líder e liderados. A próxima subseção aborda a atuação destes.

#### 4.3.1.2 Os liderados e a disseminação em reuniões e encontros

A participação dos liderados no processo de disseminação das informações envolve a questão atitudinal. O hábito de compartilhar dentro da equipe constitui-se um fator relevante para sua aprendizagem e para a aprendizagem na organização.

Nas reuniões formais promovidas em nível de organização ou pelos seus líderes imediatos em nível de unidade ou agência, sua participação é fundamental para a fluidez das informações por estar mais em contato com os clientes externos da empresa.

*Eu vejo assim que **ambos se complementam** né... o líder quem leva a informação e o liderado que vai processar a informação, trabalhar, fazer a execução e **gerar também mais informações e retornar também para o líder**, para o gerente... então é importante que os dois, tanto líder como o liderado, tenha essa **integração** e que a informação, tanto venha de um lado como do outro, você passa, você faz, mas quem tá na ponta é quem vai transformar isso em resultado e no desenrolar vai gerar uma série de conhecimentos que também precisa ser retornado pra ser repassado também pra outras pessoas... tem que tá os dois em sintonia [GI.28]*

As informações compartilhadas entre os liderados nas reuniões e encontros de unidades ou agência servem de base para as decisões dos gerentes, bem como para os direcionamentos estratégicos da empresa. Em algumas agências se cultiva o hábito do compartilhamento das experiências resultantes de viagens ou participações em eventos.

*Veja bem, a gente tem **uma prática**, que essa prática **não está escrita em manual**, mas a gente procurou implantar isso na cultura, é que cada vez que algum dos colaboradores participam de qualquer evento, no retorno deles, isso geralmente acontece na segunda-feira no final da manhã ou na segunda-feira à tarde, **fazemos um encontro da gerência com os gestores de projeto**, então nesse momento eles, ao retornar de qualquer ação, eles fazem um balanço geral, eles trazem material pra divulgar e até disseminar com os demais que não participaram da ação, isso aí é uma forma de fazer o conhecimento rodar nas mãos [...] [GIV.17]*

Além desses encontros, no SEBRAE/PB ocorrem também muitos encontros informais e conseqüentemente muita troca de informações e experiência dentro do grupo de trabalho. Um dos gerentes reconhece no seu relato que os liderados têm mais facilidade de compartilhar informações com outras equipes do que os próprios líderes.

*[...] tem muitas **conversas**, muitas **trocas entre as outras equipes**... o grupo de colaboradores circula mais entre as diversas equipes do que o próprio grupo de líderes... como a gente tem o peso de resolver ali muitos problemas da sua unidade acaba circulando menos, já o grupo de colaboradores não, eles tem uma circulação maior, a gente percebe que eles tem uma circulação maior entre eles [GIX.22]*

*Eles **conversam bastante entre si** né, trocam... como alguns tão em fase de formação então **alguns tem o prazer de conversar**, de dizer de uma coisa que participou, de uma informação que viu ou de uma nova fonte que descobriu, então conversam bastante e tem também os meios todos que eu já reforcei né que eles também fazem uso desses meios pra disseminar as informações... agora ainda como eu disse, com **necessidade de intensificar mais**, da gente pensar algumas coisas que as pessoas possam discutir mais e compartilhar mais com as outras equipes [GIX.39]*

Esta maior circulação entre eles do modo como foi citado pelo gerente pode estar relacionada ao fato de que por estarem no mesmo nível hierárquico dentro da organização eles sentem-se mais confortáveis para disseminar informações.

A informalidade que envolve esses encontros entre os colaboradores pode também representar um fator a ser considerado quanto a essa facilidade maior que eles têm de disseminação de informação em comparação com os líderes.

*[...] entre os colaboradores, eles fazem muito reuniões, **um apóia o outro**, por exemplo tem projetos que a gente chama interdependentes, você está num projeto de turismo eu estou num de artesanato, é imprescindível que nós nos comuniquemos, mas nesse âmbito aí **não há um canal formal** pra que a gente se comunique, tem um informal que é esse do dia-a-dia e o formal é o sistema, o SIGEOR, que é lá onde estão todos os projetos colocados e eu posso tá vendo em qualquer lugar que eu esteja via web o que tá acontecendo no meu projeto e no projeto dos meus colegas [...] [GIII.15]*

Outro gerente também reconhece que a informação flui mais entre colaboradores e ressalta também que os canais informais como encontros no dia-a-dia são preferidos para o compartilhamento de informações e experiências relacionado à sua atuação nos projetos.

A proximidade das agências e o fato de algumas atuarem em realidades parecidas também contribuem para que as pessoas a elas ligadas estejam constantemente se comunicando e trocando informações e experiência, mesmo sem que exista um canal formal para que isso ocorra.

***Conversas, e-mails, muitas conversas...** é porque é muito relativo, dentro da agência é muita conversa, e alguns na formalidade de e-mails quando vem um coordenador estadual, essas coisas, mas é muito por conversa, **entre outros escritórios vizinhos é mais pela amizade e menos pela formalidade**, sou amigo de você que é lá do escritório de Pombal, a gente se encontra eu te conto algumas novidades que eu vi e aí você passa a ter esse conhecimento, mas assim não existe uma formalidade pra isso [GVI.25]*

O hábito que faz as pessoas conversarem naturalmente dentro da organização se estende para fora da sua estrutura. Isto é lembrado no discurso de um dos gerentes quando diz que: “Mesmo em um evento social, a gente fala do SEBRAE; então, é natural que mesmo num evento social a gente destine aqueles minutos pra falar do SEBRAE, alguma satisfação ou alguma insatisfação que exista” [GIV.25].

O discurso de outro gerente enfatiza esta constatação relatando que “[...] onde tem duas pessoas do SEBRAE, não tem como não falar do SEBRAE” [GX.16].

Apesar de reconhecerem que o repasse de informações acontece muito entre os liderados seja formal ou informalmente, os gerentes acreditam que isso deve ser intensificado.

Um dos papéis da organização é atuar neste sentido, o que será exposto na subseção seguinte.

#### 4.3.1.3 O contexto organizacional e as reuniões e encontros

O contexto organizacional estudado possui uma característica visível de incentivar à disseminação de informação. Os encontros entre funcionários de uma mesma agência ou unidade, entre agências e unidades diferentes, entre gerentes, dos gerentes com a diretoria, de colaboradores que trabalham os mesmo projetos em agências diferentes, são exemplos de eventos formais e informais que acontecem constantemente, mas muitos deles por iniciativa das pessoas, sem que tenha havido um planejamento ou incentivo da empresa para isso.

No SEBRAE/PB as pessoas têm um ambiente muito favorável à troca de informações. As reuniões são práticas usuais e bem vistas na empresa como uma forma eficaz de difundir conhecimento. Elas são realizadas em diferentes níveis, ou seja, tanto a diretoria da empresa convoca muitas reuniões como as equipes de unidades e agências também se reúnem muito.

*Nós temos hoje como eu já falei, eu não vou nem chamar de excesso, mas **um número muito significativo de reuniões**, reuniões de área, de área de atuação que é a unidade, reuniões das agências, reuniões das gerências, uma reunião anual que é pra pensar o planejamento da empresa, então, esse processo todo ele ajuda, ele **ajuda de maneira significativa não só à formação, ao conhecimento, ao debate, mas ele ajuda também no processo de questionamento**, que faz parte do entendimento né, sobre aquele produto, sobre aquela estratégia que ta sendo desenvolvida, sobre aquela mudança de foco que tá sendo proposto pelo projeto A, pelo projeto B [...] [GV.13]*

*[...] quando você recebe uma informação que você repassa, imediatamente ela passa pros seus pares e ela está na boca de quem a recebe que é justamente o empreendedor, então, eu vejo que a **capilaridade** que o SEBRAE tem e a **velocidade na disseminação da informação junto, à estrutura, à rede**, ela é muito grande [GV.6]*

O gerente reforça que esse hábito de realizar encontros e reuniões contribui para um melhor questionamento e entendimento das pessoas com relação à compreensão das informações, o que lembra o processo anteriormente delineado de

interpretação na empresa. A disseminação das informações na organização é vista por um dos gerentes como algo que acontece com muita rapidez.

Apesar de toda a abertura e estímulo da organização para que a disseminação ocorra, os gerentes ainda sentem a necessidade de melhorias neste sentido. Um deles se ressentiu ao dizer que às vezes ocorrem mudanças nos métodos ou nos processos o gerente não é previamente avisado sobre elas.

*Eu não vejo barreiras... eu acho que há um **ambiente muito favorável** pra isso, agora, **as decisões gerenciais é que ainda não estão sendo distribuídas da forma como deviam ser...** eu acho que o SEBRAE apesar de instituição de planejamento, de orientação pra organização e tudo o mais, às vezes peca no seu exercício, então **algumas vezes você é surpreendido com mudanças e aquilo não foi informado que tinha mudado né, aí você passa a exercitar pelo dia-a-dia [GVII.13]***

Muitos encontros acontecem de maneira informal, mas muitas vezes são vistos pelas pessoas como formas mais eficazes de disseminação de informações e de resolução de problemas de planejamento e ação previamente programados.

*[...] e também temos um **mecanismo de encontro informal** que é muito interessante de disseminação que são as **paradas estratégicas dos coffe-brakes**, né, porque, o principal propósito de um coffe-brake é que naquele período muitas vezes eu resolvo meu problema no coffe-brake e não dentro de sala de aula, que é nessa hora que eu paro, levanto, **posso conversar um pouco com você e alguém me dá uma luz na solução de um problema**, então o coffe-brake além de ter esse lado também né, ele também dá essa condição... acontecem nos cursos, reuniões, e também temos um **espaço físico** lá atrás que é um local como se fosse uma cantina e onde os funcionários vão lá tomam um café e tal, que é um momento em que você vai tomar um café e acaba conversando, que são **momentos informais** né, então, **corredores**, também acontece [GIII.24]*

Os intervalos e o local que eles têm disponível para o lanche são vistos também como uma forma e um ambiente propício à troca de informações e resolução de problemas, mesmo que sejam encontros informais.

Os encontros formais que acontecem regulamente entre diretoria e gerências é visto por alguns como um hábito saudável e eficaz de disseminação entre eles, mas precisa que o conhecimento e as decisões resultantes dessas reuniões cheguem aos demais colaboradores.

*Aí, entre unidades existe, um fórum que a gente chama de **DIREX ampliada**, onde existe a diretoria executiva e os gerentes de unidades e os gerentes de agência, então **nessa reunião a gente compartilha**, agora daí, a **chegar nas pessoas é bem mais difícil**, mas pelo menos entre os gerentes a gente tá fazendo esse compartilhamento e com a idéia de trabalhar agora no mesmo espaço com os gerentes de unidades eu acho que a gente vai ter uma tendência a **tá mais próximo um do outro** compartilhando essas coisas [GVIII.8]*

A quantidade de tarefas e o nível de responsabilidade de um gerente no SEBRAE/PB é apontada como um dos motivos que levam os líderes a não disseminar mais as informações dentro da sua equipe, apesar de que essas trocas acontecem sempre em nível de diretoria e gerências.

A próxima seção aborda aspectos relacionados à estrutura de disseminação das informações no SEBRAE/PB na visão dos gerentes.

#### **4.3.2 Estrutura de disseminação**

O suporte à informação em termos de estrutura é apontado pelos gerentes nesta pesquisa como um fator importante nesse processo de disseminação. Diante disso, esta seção apresenta os resultados em termos de análise sobre o papel do líder, dos liderados e da organização pesquisada, o SEBRAE/PB, com relação à disponibilização e o uso dessa estrutura de comunicação e o fomento à disseminação do conhecimento na empresa.

#### 4.3.2.1 O líder e a estrutura de disseminação

Quando se aborda a estrutura de comunicação existente no SEBRAE/PB, os gerentes falam sobre as formas de disseminação mais comumente utilizadas na empresa.

*Tem as **reuniões** com a diretoria, a diretoria passa também pros gerentes nas reuniões e os gerentes disseminam com as equipes e quando é uma informação que não possa passar por e-mail... mas geralmente por **e-mail**, ou **intranet** é uma **forma de disseminar mais rápido** a informação [GI.13]*

*Nós utilizamos os documentos né, documentos, relatórios, como eu disse web, a nossa **comunicação formal** ta cada vez mais se tornando o **meio web**, e a própria conversa né, o nível de **conversa** entre as pessoas, essa comunicação flui, hoje prioritariamente o meio web e, **papel** [GIII.17]*

A utilização dos canais digitais como a intranet e a internet está cada vez mais freqüente na comunicação formal para o compartilhamento de documentos como os relatórios, e na comunicação informal que envolve as conversas entre as pessoas, apesar do destaque de que as reuniões são um meio de disseminação muito utilizado como abordado na seção anterior.

Apesar da disponibilização da estrutura e dos meios necessários para a disseminação pelo SEBRAE/PB, existe a necessidade de uma maior utilização dessas ferramentas por parte dos líderes como uma forma de utilizarem o seu tempo de forma mais eficaz.

*[...] eu acho que as novas **tecnologias da informação** também precisam estar dentro desse processo, **a liderança precisa utilizar mais**, até em razão do tempo, porque?... porque se tá falando em gestão do conhecimento também **não dá pra gente tá fazendo reunião o tempo inteiro**, pra tá **repassando** o conhecimento se não ninguém entrega né, ninguém trabalha. Várias formas existem na **internet**, como **web conferências**, como **vídeo conferências**, como meios como o **youtube** que hoje já é tão utilizado pra fazer pequenas reuniões né, você grava um vídeo, joga no youtube e pode passar, [...] então eu acho que também uma forma da **liderança**, pra atuar na gestão do conhecimento é **fazer uso mais***

*racional das novas TICs, das novas tecnologias da informação como forma de **disseminar** [GIII.40]*

*[...] e às vezes acontece muito assim, da gente ter **dificuldade de priorizar** esse dia-a-dia, eu ainda vejo muito essa dificuldade porque **é um mar de coisas**, o que é que eu devo fazer primeiro? e muitas vezes a gente se vê **atropelado pelo dia-a-dia**, eu tenho lá uma sequência de coisas que são importantes ser feitas mas eu tenho que **escalonar uma prioridade**, eu escalono uma prioridade mas **a realidade vem e atropela aquele processo** e as vezes leva a gente a **retrabalho**, então nós precisamos desenvolver nas pessoas essa questão de, bom, eu tenho uma sequência de coisas pra fazer e como eu priorizo, até porque eu resolvo um problema daqueles, que é aquela **lógica da qualidade oitenta vinte** né, eu resolvo um ou dois e eu acabo resolvendo os demais, mas se eu for querer resolver tudo... nós ainda temos lacunas nisso aí [GIII.31]*

O uso dos canais dispostos na estrutura de comunicação proporcionada pela organização é uma forma de estimular o uso dessa estrutura pelos liderados de forma que isto se torne um hábito também entre eles. O gerente lembra do papel do líder de também orientar o melhor uso dessas ferramentas pelas pessoas para evitar que esses meios sejam um canal de difusão de informações não relativas à empresa ao invés de servir para o compartilhamento de informação relacionadas ao trabalho. É preciso o acompanhamento do líder para garantir o equilíbrio da utilização dessas ferramentas.

*O papel do líder é **estimular as pessoas a compartilhar e estimular a utilizar os mecanismos que se tem disponíveis...** então é um grande desafio da gente, tipo, o tempo inteiro tá batendo na tecla, "**disponibiliza, divulgue, coloque**", também por outro lado fica **orientando no melhor uso dessas ferramentas** porque às vezes existe um canal pra disponibilizar um conhecimento e você as vezes disponibiliza uma coisa mais pessoal, então assim tem o desafio também de equilibrar [...][GIX.16]*

O líder tem portanto o papel de incentivar, orientar e acompanhar o uso da estrutura de disseminação existente, principalmente no que se refere às tecnologias de informação de forma a garantir que ela seja usada de forma racional e direcionada aos objetivos da empresa.

Neste aspecto, os liderados também precisam de bom senso e da conscientização sobre a necessidade de utilizar as ferramentas de disseminação existentes para os fins organizacionais. Este assunto será abordado em seguida.

#### 4.3.2.2 Os liderados e a estrutura de disseminação

A utilização eficaz da estrutura de disseminação existente no SEBRAE/PB hoje é um dos maiores desafios a serem superados na organização. Novamente a questão atitudinal por parte dos colaboradores se faz necessária para que o processo de disseminação ocorra e contribua para a aprendizagem organizacional.

Os gerentes enumeram as ferramentas disponíveis que existem para proporcionar a disseminação de informação, como a *intranet*, o e-mail corporativo, os blogs e as comunidades na *internet* e as bases de conhecimento do SEBRAE Nacional. No entanto, lembram que essa estrutura de comunicação muitas vezes é mal utilizada ou mal aproveitada.

*Tem... o SEBRAE tem intranet... muito pouco usado o sistema intranet, aí outro sistema que a gente tem é a BIA, Base de Informação pro Atendimento, que é uma base de conhecimento que existe, não é uma base da Paraíba, é uma base nacional, mas eu digo a você é muito pouco usada pra o atendimento em si [...] existe sim base de conhecimento, existe intranet mas muito pouco usados [GVI.13]*

*Nós temos né, a gente tem a intranet, mas agora eu não vou dizer que não é usado mas é pouquíssimo usado... e existe em nível nacional as comunidades, comunidade de educação, comunidade de mercado... raramente a gente utiliza, raramente... eu não sei o que é que acontece [...] é interessante porque a gente sabe que na hora que você precisa da informação ela tá lá, na hora em que eu vou trabalhar com o projeto caprinocultura, por exemplo, então eu vou lá e pego todas as informações referente a caprinocultura... então é importantíssimo de ter, apesar de pouco acessado [GVIII.10]*

As informações da empresa se encontram disponíveis por meio da estrutura de comunicação da organização, mas falta nas pessoas muitas vezes a disposição,

não somente para utilizar as ferramentas existentes, mas para compartilhar seu conhecimento por meio dessa estrutura.

O relato do Gerente IX se contrapõe às percepções dos Gerentes VI e VIII quando diz que o uso dos instrumentos de comunicação pelos liderados se tornou habitual na empresa.

*[...] a gente tem uma boa estrutura de comunicação, todos os recursos, a gente tem telefone, tem e-mail, tem rede interna, intranet, portal, as comunidades, conexão com o SEBRAE nacional completa, tanto em informação como em sistemas, então assim em termos de estrutura de comunicação não falta ferramenta [...] entre os liderados também... ainda bem, a gente pode dizer que já entrou na rotina essa questão do uso dos instrumentos de comunicação, mas o problema tá na disposição, na vontade pessoal de comunicar né... em você ter... “não, eu vou disseminar, eu vou passar a informação” mas em termos de... assim, os canais quando são utilizados não tem discriminação né, diretoria, gerentes e colaboradores utilizam os mesmos canais [...] [GIX.11]*

No entanto, os discursos dos três gerentes são unânimes quando se referem à necessidade de uma maior disponibilização de informações pelos funcionários por meio dos instrumentos existentes. A importância da disseminação de informações na organização entre as pessoas é ressaltada pelo relato de um dos gerentes quando visualiza a difusão como um processo de rede.

*É um processo de rede né, na hora que eu recebo de Brasília, eu junto com os gerentes, ou com os gestores, os gestores com sua equipe, então é a questão muito de rede de rede, é um recebendo e repassando pro outro, porque se não, não funciona, eu gosto muito do exemplo, o EI, a gente não tinha nada, hoje a gente tem cerca de dez a onze mil empreendedores individuais no estado da Paraíba... é um exército anônimo formado por gerentes, por técnicos, por estagiários, por empresas congênere no processo da legalização e isso tudo é rede da rede, é um construindo o caminho a nível estadual, depois a nível local e construindo esse trabalho [GV.28]*

Os liderados são responsáveis pelo repasse e compartilhamento das informações com os outros para que o processo de disseminação possa fluir.

A organização por sua vez, procura disponibilizar uma estrutura adequada para o compartilhamento de informação.

#### 4.3.2.3 O contexto organizacional e a estrutura de disseminação

O SEBRAE/PB atualmente disponibiliza aos seus colaboradores uma estrutura completa para o compartilhamento de informações incluindo diferentes meios e canais de comunicação. Percebe-se, nos discursos dos gerentes, a preocupação da empresa em oferecer o suporte necessário em termos de meios e equipamentos para fomentar processo de disseminação das informações.

*Temos interna, a **intranet**, temos o **e-mail corporativo**, que também é uma ferramenta, estão implantando agora em nível estadual um blog e a intenção é que cada agência tenha um blog também pra que diariamente a gente coloque lá coisas que estão acontecendo no dia-a-dia da gente,... em nível nacional existem as comunidades, então por exemplo, as pessoas que são de orientação empresarial existe uma comunidade de atendimento individual que essas pessoas se cadastram e ficam recebendo newsletter, ficam **recebendo informações novas, atualizadas**, existe a comunidade de educação empreendedora, a comunidade de comércio varejista, então cada área tem uma comunidade específica em nível nacional e aí existe essa **ida e vinda de conhecimento e de informação**, enfim, nós temos essas **ferramentas** aí [GIV.21]*

*[...] a gente tem uma **boa estrutura de comunicação, todos os recursos**, a gente tem telefone, tem e-mail, tem rede interna, intranet, portal, as comunidades, conexão com o SEBRAE nacional completa, tanto em informação como em sistemas, então assim **em termos de estrutura de comunicação não falta ferramenta** [...] [GIX.12]*

*[...] dentro da comunicação nós estamos hoje em se comparando com algumas empresas né?... que tem a mesma finalidade... o mesmo objetivo do SEBRAE... **no item comunicação nós estamos caminhando bem...** isso no tocante ao uso de ferramentas... **precisamos sempre estar inovando** porque a TI você sabe que ela tem uma velocidade enorme né?... máquinas e equipamentos rapidamente deixam de ser equipamentos atualizados [...] [GII.25]*

Os meios de difusão via *web* são vários e todos podem utilizar, considerando que o computador com acesso à internet é o instrumento de trabalho mais utilizado e disponível a todos na empresa.

A estrutura de comunicação disponível tanto pode ser usada para a busca de informações como para o seu compartilhamento. Assim, em termos de sistema e ferramentas de disseminação, a estrutura oferecida pelo SEBRAE/PB aos funcionários é considerada adequada.

Outro aspecto relevante na visão dos gerentes se refere à estrutura física das agências como um fator que pode atuar no sentido de facilitar ou dificultar as trocas e o compartilhamento de informações e experiências entre os funcionários.

*Olhe a **nossa estrutura física é um outro gargalo...** primeiro nós temos um limite orçamentário pra investir na estrutura física, mais uma vez temos comparar aos órgão de controle, então a empresa pode ter até um volume de recursos, mas ela tem um limite de percentual que pode aplicar em imobilizado e daí esse limite faz muitas vezes com que a gente tenha que **trabalhar com reformas**, pequenas reformas, **e não fazer um projeto mais consistente, harmonioso**, então faz um puxadinho pra cá, faz um puxadinho pra lá, aí vai criando uma figura um pouco que com um formato que desfavorece, [...] o nosso ambiente físico hoje, tem criado problemas, e essa história da aproximação, se for dentro da área sim, as vezes até aproximação demais, **as pessoas ficam tão coladas** que, é igual aquela **história da fábula do porco espinho** não é, fico tão próximo que acabo atrapalhando o outro, mas entre áreas, **o nosso ambiente físico não favorece**,... aí também eu não posso dizer que esse é um problema comum entre as agências por que esse é um problema mais de João Pessoa que cresceu muito e o espaço físico não acompanhou, tem agências que não tem tantos problemas, mas fazendo uma geral pelo estado, a grande maioria se recente de melhores estruturas que favoreçam essa aproximação, esse contato [GIII.21]*

Este gerente considera que a estrutura física da Agência de João Pessoa, que abriga todas as Unidades do SEBRAE/PB não era adequada ao compartilhamento de informações. Criou-se, no entanto, uma forma de minimizar este problema citado pelo gerente. As divisórias existentes na agência central de João Pessoa, que abriga as 11 unidades, foram retiradas em recente reforma da estrutura física no sentido de proporcionar uma maior integração entre os gerentes e as equipes dessas unidades. Essa união dos gerentes em um espaço de trabalho

sem divisórias é bem visto por facilitar o contato e o compartilhamento de informações entre eles.

O gerente ressalta que entre as pessoas de cada unidade a proximidade era até às vezes demasiada, mas entre as unidades havia um distanciamento.

*A estrutura física ela é primordial né... a gente tá até em reforma agora porque tava tudo tão truncado, o prédio não favorecia tanto que a gente acabava com muito remendo, **muito distanciamento**, então na estrutura nova já se pensou **áreas abertas** onde as gerências por exemplo vão tá quase todas juntas, com exceção da TI que tem que ficar ali no meio por causa da estrutura de equipamentos, mas assim... **áreas abertas onde as pessoas possam tá do lado de um colega pra compartilhar uma informação, pra pedir um apoio na solução de um problema** e aí tanto a estrutura de espaço físico como no caso do SEBRAE que a nossa matéria-prima é a informação, tem também a estrutura de equipamentos e aí todas as pessoas têm acesso ao computador, é a nossa ferramenta básica de trabalho [...] [GIX.19]*

*[...] hoje a necessidade de se ter **ambientes favoráveis** pra o desenvolvimento tanto da criatividade, quanto da qualidade do atendimento é muito bom... no SEBRAE infelizmente poucos prédios tem isso... se você me perguntar, isso influencia, influencia sim porque você com uma má distribuição, é mesma coisa de uma fábrica, se você tem uma máquina de corte aqui e o tecido muito distante da máquina você perde muito tempo no processo produtivo, é a mesma coisa nos processos do SEBRAE [...] a gente precisaria sim mexer numa estrutura física, que a estrutura física faz parte disso, um ambiente climatizado, bem organizado, confortável, isso tudo influencia até no humor da pessoa que tá atendendo [...] dentro dessa área aqui que a gente se encontra que a gente chama área de trabalho interno pra mim **não ter divisória facilita muito o convívio** entre eles porque eles podem tá olhando um no olho do outro, se a gente tá conversando e receber um e-mail já informar ao outro, já tá dando um toque isso aí facilita muito [GVI.15]*

A proximidade entre as pessoas é defendida pelos gerentes como uma forma de disseminar mais rápido e com mais facilidade as informações. A retirada das divisórias possibilita um contato mais pessoal e conseqüentemente uma maior troca de experiências e ajuda mútua.

A seguir o compartilhamento de experiências é visto também como uma das formas de disseminação de informações e o papel dos líderes, dos liderados e do contexto organizacional são definidos.

### 4.3.3 Compartilhamento de experiências

Em meio à disponibilização de tantas ferramentas em uma considerável estrutura de comunicação pela organização, no intuito de estimular e favorecer a disseminação de informações, um dos aspectos determinantes para a fluidez desse processo é a atitude de compartilhar.

Os meios oferecidos pela organização para a disseminação de informações somente servirão para este fim a qual se destinam, se houver consciência por parte dos colaboradores sobre a importância e a necessidade de compartilhar o conhecimento e as experiências acumuladas.

Seja em relação às informações as quais têm acesso, seja no que diz respeito às suas próprias experiências diárias de trabalho, as pessoas precisam deixá-las disponíveis para que outros tenham conhecimento e possam se utilizar delas.

Neste sentido, identifica-se a seguir o papel dos elementos de liderança a ser desempenhado nesse processo, começando-se pela atuação do líder.

#### 4.3.3.1 O líder e o compartilhamento de experiências

No SEBRAE/PB os líderes têm a responsabilidade de atuar no processo de disseminação do conhecimento incentivando as pessoas a compartilhar e também disponibilizando as informações às quais têm acesso e o conhecimento construído resultante das suas experiências de trabalho, bem como da sua educação formal.

*[...] então assim eu acho que hoje é **inadmissível um líder que ele tem o conhecimento só pra ele**, ele tem que fazer com que esse conhecimento ele permeie aí todas as faixas da instituição... eu acho que é dessa forma que ele pode fazer com que esse conhecimento esteja ao alcance de todos [GIV.33]*

Relacionando a esta preocupação, o mesmo gerente em outro discurso afirma a sua prática de compartilhar com a equipe as informações que lhe chegam, por meio das reuniões que envolvem diretoria e gerência, acreditando que o líder tem o papel de facilitar o processo de disseminação dentro da organização.

*[...] Eu tenho a **obrigação formal também com a equipe de quando encerrada uma reunião da DIREX ampliada, o que foi tratado lá eu trago pra dentro da agência**, até porque não são questões sigilosas que são tratadas lá, são questões do operacional e quem toca o operacional é a equipe, **o gerente ele tá no papel de liderança é pra facilitar o processo né, é pra conduzir a equipe, mas, quem tá conduzindo as ações, e quem tá gerenciando os projetos são os gestores, então existe esse compromisso formal [...]** [GIV.18]*

A atitude do líder de compartilhar informação contribui para o crescimento da equipe como um todo na visão de outro gerente. Em um dos relatos ele entende que disseminar as informações com a equipe faz com que a quantidade de tarefas dele diminua pelo fato de que a equipe poderá realizar muito mais coisas.

*[...] eu acho que **o líder tem que tá compartilhando o tempo todo com a sua equipe, com as pessoas, porque senão elas não evoluem e você vai ter muito mais trabalho**, e aí eu prefiro até dizer assim, **eu gostaria que tivesse uma equipe de cinquenta líderes**, porque cada um vai ser muito melhor, do que tá com medo de perder essa posição que eu me encontro [GVII.21]*

A segurança do líder de não achar que a atitude de compartilhar vai diminuir ou ameaçar a sua posição de gerente dentro da empresa pode também ser identificada em sua fala. Ele demonstra a consciência de que deve ser buscado dentro da equipe o crescimento coletivo.

Neste sentido, Mintzberg (2010, p. 23) concebe que ao invés de apenas liderança, deveríamos pensar em desenvolver “comunidades de atores que

trabalham naturalmente” e isso nos faz reduzir um processo social como a liderança ao nível pessoal.

Apesar dos discursos destes gerentes citados anteriormente demonstrarem suas preocupações com a facilitação e a fluidez do processo de disseminação, outros gestores entrevistados apresentam em seus relatos sua visão quanto a necessidade de uma maior difusão das informações, que acontece principalmente por meio da *internet* e dos sistemas internos de comunicação.

*[...] a gente como gerente escuta um pouco de reclamações das pessoas de que **a informação não é ainda difundida como deveria...** então algumas coisas que são discutidas em âmbito de gerência ou em reunião de diretoria de alguma forma ainda tem um nível de dificuldade de chegar lá nas pontas... melhorou muito, a gente, os próprios gerentes vêm se policiando pra que as informações sejam disseminadas mais rápido, pra que não tenha sabe... diminuir questão da rádio corredor [...]* [GIX.10]

*A **difusão gerencial** é um dos nossos gargalos, muitas vezes a gente participa de reuniões estratégicas, em nível de diretoria e gerencial e **a informação pra chegar nas equipes ela não chega com tanta velocidade como deveria**, então, eu to falando muito no âmbito de reuniões, mas participamos de congressos, de eventos e às vezes chega no dia-a-dia, voltamos pros nossos bureaus e mergulhamos num mar de tarefas e muitas vezes temos essa dificuldade de fazer essa atualização da equipe sobre o que tá acontecendo, então isso é um ponto que a gente já detectou na nossa pesquisa de clima, que a gente tem desde 2005 e principalmente nos últimos 2 anos esse é um ponto que ta lá apontado como um item que a gente precisa dar provimento a isso e em função disso é que nós desenvolvemos um programa de desenvolvimento gerencial, mas não só pra questão de comunicação interna, principalmente de gestão de pessoas [...]* [GIII.14]

Este entrevistado acredita no esforço dos gerentes no sentido de garantir que as informações recebidas e o conhecimento gerado no âmbito das reuniões de diretoria sejam difundidos aos demais funcionários da empresa pelos gerentes. Ele chama isso de difusão gerencial. No seu relato ela afirma que os gerentes estão mais conscientes e atuantes quanto a isso como forma também de diminuir os ruídos que podem existir no processo de comunicação e de fazer com que as informações possam fluir mais rápido.

Uma maior circulação do conhecimento na empresa é vista pelo Gerente III como sendo algo que precisa ser fomentado pelos líderes.

*[...] aqui tem muito eu na liderança como a gestora de um projeto, daqui a pouco eu to na conversa com a gestora de outro, e o topo da área? A gente tem ainda **essa lacuna...** de criar uma sistematização do conhecimento e do resultado da informação olhando o objetivo geral da área, a gente tem muito assim, a gente sabe qual objetivo geral, trabalha em prol dele, todo mundo tá nos seus projetos voltados pra esse objetivo, mas **não circulamos ainda, bem, esse conhecimento né. Não temos muitas conversas de disseminação, do que uma tá fazendo, do que a outra tá fazendo. E aí realmente a falha tá na liderança [GIII.51]***

Nesta visão, o gerente afirma que simplesmente conhecer os objetivos do projeto pelo o qual está responsável é trabalhar no sentido de alcançá-los, mas não é o bastante. O compartilhamento de informação e a troca de experiências sobre as ações realizadas no âmbito dos projetos para o alcance dos objetivos seria uma forma eficaz de fazer com que o conhecimento circule mais na organização. Esta é uma ação relacionada às responsabilidades dos líderes, de acordo com a visão deste gerente.

Apesar das vantagens que o líder possui de acesso a informações estratégicas da organização e do conhecimento que detêm, relacionado à sua área de atuação, se faz necessário neste processo que haja também por parte dele a humildade de reconhecer que não sabe tudo e que algumas vezes precisa recorrer a outras pessoas na busca de soluções para os problemas e decisões organizacionais ligadas ao seu campo de atuação na empresa.

*[...] não parto do princípio de que por estar numa gerência, por estar numa liderança sei tudo. Meu trabalho é **buscar resolver problemas**, então não tendo a condição de dar resposta, **buscamos ajuda fora** com profissionais que tenham condição de ajudar [...] [GIII.49]*

A humildade, na visão deste gerente, de buscar conhecimento a partir da vivência de outros é uma das atitudes a serem consideradas pelos líderes para a tomada de decisões e para a geração do conhecimento, por resultar em crescimento pessoal.

A atitude de compartilhar é algo que deve fazer parte também das ações dos liderados. É descrito a seguir como essa atuação acontece entre eles.

#### *4.3.3.2 Os liderados e o compartilhamento das experiências*

A atuação dos liderados na disseminação de informação envolve uma atitude pessoal favorável à contribuição nesse processo. O conhecimento possuído por cada funcionário, decorrente das atividades que realiza no SEBRAE/PB, precisa ser compartilhado.

*A questão da gente sempre tá antenado no que o outro tá fazendo, do que o outro tá precisando e as vezes **a gente tem aquela informação e repassa**, se não, a gente sabe onde pegar a informação, então no dia-a-dia, principalmente o fato da gente trabalhar um próximo um do outro, isso ajuda demais nessas trocas de informações, **pra tirar dúvidas, pra esclarecer, pra contribuir um com outro**, isso existe muito dentro do SEBRAE Paraíba, graças a Deus. [GX.17]*

No discurso deste gerente, a preocupação em contribuir com o desempenho do trabalho das outras pessoas é algo que existe na organização. As pessoas, como citado no seu relato, estão sempre atentas para ajudar quando os outros precisam, e a proximidade dos ambientes de trabalho é lembrada pelo gerente com um aspecto que favorece essa atitude positiva de preocupar-se com o outro. O gerente reforça este fator quando diz que:

*Constantemente... através de reunião, de conversações informais, tanto formais como informais... às vezes um colega ta passando por algum problema e você já passou por aquilo ali, tá do lado, tá ouvindo ele atender um cliente com alguma dificuldade ou ele fazer o projeto com alguma dificuldade, **você vai lá e orienta** porque você já passou por algo semelhante, porque você tem uma idéia nova... então, no dia-a-dia do trabalho a gente fica nesse repasse de informações, seja de forma informal ou não. [GX.12]*

O compartilhamento de informações entre os liderados pode acontecer pelos meios formais que a empresa dispõe, mas acontece também em muitos casos de maneira informal. Essa troca de experiências entre os funcionários constitui-se um hábito salutar e visto pelos gerentes participantes da pesquisa como uma atitude a ser estimulada e potencializada pela empresa.

Ao contrário dos dois discursos anteriores de um mesmo gerente que afirma existir hábito de disseminação entre os liderados, está não é a percepção de outros entrevistados. Um deles lembra que existem as ferramentas, mas falta a atitude de compartilhar e mais ações voltadas à eficácia da comunicação dentro da organização.

*[...] o mundo virtual pra gente tem se tornado a cada dia, um dos principais instrumentos de comunicação, mas aí **eu não quero dizer que comportamentalmente nós estejamos bons nisso**, entendeu... quer dizer, uma coisa é a **gente tá avançando nas ferramentas** né, que o avanço tem sido considerável, mas em termos comportamentais que é um outro indicador que a gente avalia que é a atitude, **em termos atitudinais, a gente precisa ter um trabalho mais consistente em comunicação interna** [GIII.16]*

Esta visão condiz com as afirmações do Gerente IX:

***Compartilham** sim, mas a gente... é uma coisa que sempre **poderia ser melhor**, poderia ser mais... a gente tem um grupo que são cento e trinta funcionários, se você for dar uma olhada no perfil de cada um, o nível de formação, de capacitação é um nível alto e **a gente tem uma necessidade de que esse compartilhamento fosse maior**, de que as pessoas lembrassem sempre quando chegam com uma informação, seja de um evento, seja de um acesso que teve de uma reunião, lembrassem mais ou tivesse a preocupação de compartilhar aquilo de uma forma organizada, de*

*forma que o conhecimento pudesse ser mais facilmente estimulado [...]*  
**[GIX.14]**

Ele afirma neste relato que, pelo nível de formação dos colaboradores do SEBRAE/PB e pela quantidade de capacitações que eles realizam, pela participação constante em eventos e reuniões, a disseminação de informações poderia acontecer mais. Ainda sobre a atitude de disseminar, o Gerente II afirma em um dos seus relatos:

*Eu acho que ela é essencial... se não vai disseminando a informação, **se você vai ficar com a caixa preta guardada lá no seu cofre você não vai nem estar contribuindo para o crescimento da empresa, nem tampouco pra o seu e nem também pra o grupo**, eu acho que a informação tem ser disseminada... se você escuta algo em um noticiário desses por aí num telejornal que seja importante eu acho interessante você tá conversando, no cafezinho, no bate papo... e também se você tem conhecimento... há algo na área técnica... ou seja... se você tem algo que possa colaborar... se você tem algum artigo... se você tem algum livro que você possa emprestar ou indicar pra o outro... isso é interessante [...]*  
**[GII.31]**

O crescimento individual, grupal e organizacional depende do compartilhamento de informações entre as pessoas que, de acordo com a fala do gerente, não devem guardar para si o conhecimento.

#### *4.3.3.3 O contexto organizacional e o compartilhamento de experiências*

O SEBRAE/PB possui hoje no seu quadro funcional 137 colaboradores. Como fonte de produção de conhecimentos na organização, a experiência de trabalho dos funcionários mais antigos serve de base para a geração de conhecimentos de outros.

O programa de trainee que o SEBRAE/PB vem adotando nos últimos anos como meio de selecionar funcionários é um exemplo de como a experiência de

alguns pode representar uma fonte de conhecimento para outros. Cada trainee conta com a orientação de um tutor. Este processo de tutoria é pautado por encontros e diálogos frequentes entre ambos. Os tutores são normalmente funcionários que trabalham na mesma agência ou unidade em que o trainee está lotado para facilitar os encontros.

O conhecimento tácito permeia a gestão, e ser tácito significa ser de difícil acesso. Esta é uma das constatações de Mintzberg (2010) ao defender que a prática gerencial deve ser aprendida no trabalho, por meio de experiências, e processos de mentoria e de aprendizado.

Um dos gerentes resume em uma simples frase como a experiência e os conhecimentos das pessoas da organização servem como meios de aprendizagem para outros: “O pessoal na verdade tá aprendendo conosco pra poder passar a trabalhar com a gente” [GX. 3]

Outro discurso de um dos gerentes ressalta também a importância do programa por abranger um processo contínuo de capacitação para a formação do colaborador quando ele diz que:

*[...] o **programa de trainee** tem toda uma etapa de **capacitação** e isso é importante... é preparar o colaborador do futuro [...] cada trainee ele tem um **tutor**... esse tutor ele é o **orientador** e esse orientador ele tem um papel importante que é colaborar para a **formação** de um bom profissional [GII.3]*

*[...] outra coisa, é claro, mas como eu que poderia chamar assim... meio que **tutor do outro**, o processo de tutoria seria um bom processo, por que por exemplo, você tá chegando na casa agora, entrando na casa, eu sou a funcionária mais antiga, eu poderia atuar como sua tutora [...] [GIII.42]*

Este processo de capacitação envolve a interpretação de leituras e vídeos direcionados e a entrega de trabalhos, as visitas técnicas a outras agências ou setores do SEBRAE/PB para conhecer outras práticas, além de outras formas de capacitação.

Os próprios funcionários têm também a oportunidade de fazer visitas técnicas a outras agências dentro e fora do estado como forma de conhecer novas experiências. Esse aprendizado é mútuo e a riqueza e importância do programa trainee é revelada pelo discurso de um outro gerente:

*O **programa de capacitação trainee** é um deles né, o pessoal passa por uma série de **capacitações** além de ter um **tutor** também que fica orientando no dia-a-dia, nas **atitudes** profissionais, no **comportamento**, nas entregas né, então eu achei muito interessante esse programa, muito rico, porque tanto aprende os novos profissionais como a gente também que já tá há mais tempo na casa, a **gente aprende mais ao ensiná-los** e também ao participar do programa junto com eles, nas leituras nos vídeos, nas entregas dos trabalhos que tem no programa, então a gente aprende bastante também, é uma forma também de... de certa forma é como se a gente tivesse **reciclando** né [GX. 4]*

Neste discurso o gerente atenta para a importância do programa como uma fonte de aprendizado de mão dupla onde quem ensina ou orienta, também aprende ao participar do programa. Existe desta forma, a possibilidade de rever seus conceitos e repensar sua prática. Na linguagem do gerente, esta é uma forma de reciclagem para quem está orientando.

O processo de capacitação pelo qual passam os novos funcionários ocorre também a partir do direcionamento das pessoas para determinadas áreas e assim o aperfeiçoamento para atuar em áreas específicas de acordo com as necessidades da empresa.

*Normalmente quando se vai contratar pra o SEBRAE sempre se procura um **perfil**, além de quando chega na casa de ter todo esse preparo né e como é uma coisa **específica** né, porque quando você entra no SEBRAE entra pra trabalhar na instituição SEBRAE então na medida em que a pessoa é escolhida pra trabalhar em determinada área, então começa a se trabalhar o **aperfeiçoamento** da pessoa naquela experiência, onde ela é mais forte, então além de pegar a experiência da pessoa, quando a pessoa não tem a experiência de vida se prepara pra assumir os cargos ou as funções que ela era necessária [GVIII.2]*

Quando do processo de seleção de funcionários na organização, um dos gerentes afirma a preferência por pessoas com conhecimento e experiência prévios pela maior facilidade de adaptação e resolução de problemas que provavelmente esta pessoa terá. A utilização da expressão “bagagem boa” representa essa experiência.

*Sim, costuma contratar não é... e requer um **perfil** que atenda a necessidade interna que a gente ta precisando, e aí se a pessoa vem com uma **bagagem boa**, além da capacidade técnica ela tem outro tipo de treinamento, gerencial, de liderança, de relação com as pessoas, soma, porque você consegue... aquela pessoa consegue se inserir mais rápido consegue se adaptar e resolver os problemas de forma mais... numa velocidade maior [GIX.3]*

Ainda quando se fala na possibilidade de difusão do conhecimento no SEBRAE/PB por meio da experiência de outros, existe outra prática que possibilita isso. Trata-se da manutenção de um banco de consultores credenciados à organização por meio do Sistema de Gestão de Credenciados, que atuam em diferentes áreas do conhecimento e são chamados pela organização sempre que há a necessidade de alocar pessoas com conhecimentos específicos de que a empresa não dispõe.

Um dos gestores no seu discurso explica detalhadamente como ocorre essa alocação de consultores:

*[...] aí a gente tem o SGC, **Sistema de Gestão de Credenciados**, que é um banco de dados, um **banco de consultores** nas mais diversas áreas aí do conhecimento, da gestão empresarial e assim sempre que algum projeto ou sempre que alguma ação do SEBRAE precisa de um **conhecimento mais específico** que agente não tem na casa, agente recorre a esse banco de consultores aí é feito uma contratação temporária desse consultor pra que ele possa ta trazendo esse conhecimento específico pra dentro das ações do SEBRAE [GIV.5]*

Pelo relato do gerente, pode-se perceber que as experiências e conhecimentos de outras pessoas servem para intensificar o processo de aquisição do conhecimento no SEBRAE.

#### 4.4 LIDERANÇA E SISTEMATIZAÇÃO DO CONHECIMENTO NO SEBRAE/PB

O conhecimento constituir-se atualmente um dos fatores de suporte ao desenvolvimento das atividades de trabalho nas organizações. O SEBRAE/PB é uma instituição de fomento ao conhecimento de forma que, além de gerar, existe a necessidade de disponibilizá-lo para a utilização das pessoas.

A quantidade de informações que a organização produz e dispõe exige um processo de sistematização no intuito de proporcionar seu acesso às pessoas que dela necessitam.

Na organização a sistematização do conhecimento ocorre de várias formas, mas os gerentes sentem a necessidade de intensificar este processo de modo a permitir que as informações sejam armazenadas e posteriormente utilizadas. Apesar de existência de vários sistemas de armazenamento e gerenciamento de informações na empresa, os funcionários muitas vezes não utilizam esses sistemas por desconhecimento da sua importância ou pela não valorização do seu potencial no sentido de oferecer suporte à aprendizagem na organização.

O armazenamento de informações, bem como a definição de estratégias e procedimentos alinhada à metodologia de gestão de projetos adotados no SEBRAE/PB emergiram neste estudo como formas de sistematização do conhecimento na empresa.

#### **4.4.1 Armazenamento de informações**

Armazenar informações para serem usadas posteriormente por outras pessoas é um método adotado por muitas organizações como forma de assegurar que elas possam servir de base para o trabalho na empresa. Isso contribui no sentido de facilitar a busca e o acesso dos funcionários ao conhecimento existente na empresa, reduzindo o tempo e o esforço necessário á busca de informações fora da organização e o esforço na geração de conhecimento que já existe na empresa.

Os líderes precisam ter conhecimento das formas de armazenamento das informações disponibilizadas pelo SEBRAE/PB e incentivar os liderados a se utilizarem do conhecimento resultante desta sistematização.

Os liderados devem, por sua vez, se conscientizar da importância de alimentar os sistemas com informações para que estas possam servir de suporte ao trabalho de outros. A organização tem a responsabilidade de oferecer suporte instrumental no que se refere à estrutura necessária para a eficácia do processo de sistematização.

A seguir apresenta-se com mais detalhes a atuação do líder relacionada ao armazenamento de informações.

##### *4.4.1.1 O papel do líder no armazenamento de informações*

Como organização de fomento à aprendizagem o SEBRAE/PB disponibiliza aos seus colaboradores os meios necessários para que as informações geradas e compartilhadas no decorrer dos processos de trabalho sejam armazenadas na organização para o uso de outras pessoas. Neste sentido, os líderes precisam ter

conhecimento desses meios de armazenamento disponíveis e das formas de utilização para que possam não somente utilizá-las, mas estimular suas equipes a fazerem o mesmo.

Entretanto, alguns dos gerentes participantes da pesquisa percebem o armazenamento sistemático do conhecimento na organização como algo inexistente ou não utilizado da forma como deveria. Em alguns discursos apresentados a seguir, pode-se perceber que eles acreditam que a sistematização não é uma prática.

*Não, a casa ela não tem essa preocupação positiva de **sistematizar**, tem algumas coisas, olha, tem um sisteminha que a gente montou, mas não funcionou ainda, **não está internalizado**... é de você ter uma base de conhecimento que a gente tem e ele permeia toda a organização... nós temos uma BIA, Base... é, mas dentro desse campo aí eu não to captando, eu não vejo nada nessa linha não [GV.29]*

*Aí já é uma coisa que eu acredito que é... não é tão fácil não, até que eu acho que não vou usar pelo processo da dificuldade, é que **a gente não tem isso diariamente**, a gente tem o **conhecimento estruturado** sobre uma determinada atividade, vamos dizer assim, caprinocultura, a gente já tem hoje muito conhecimento mas o que rola no dia, a gente não armazena no dia, isso não existe de forma estruturada, isso fica aí digamos **retida no conhecimento do técnico** [GV.15]*

Pelos relatos observa-se que por tratar-se de um processo difícil de ser realizado e de convencer as pessoas a dar continuidade a ele, o gerente não consegue visualizar no SEBRAE/PB a prática do armazenamento das informações. Outro gerente em seu discurso afirma que o processo de arquivamento das informações existe na empresa, mas precisa ser melhorado e intensificado.

*A gente não tem feito muito isso não, agora tá tendo um **processo de arquivamento das informações**, tudo o que já tem, tudo o que vai ser feito, **catalogando tudo na intranet**, mas ainda precisa a gente melhorar muito, **muita gente não coloca as informações**, eu acho falho essa parte aí, você ter o conhecimento e colocar tudo o que está sendo gerado de conhecimento num lugar que todos possam pesquisar [GI.18]*

O gerente menciona mais uma vez a importância da atitude quando diz que muitas pessoas não alimentam os sistemas de armazenamento existentes com as informações relacionadas aos seus processos de trabalho.

A estrutura necessária disponível ao armazenamento de informações para a utilização por outros colaboradores no futuro, não garante que isso seja feito continuamente. A atuação do líder neste sentido, mais uma vez, serve de estímulo e de exemplo de forma a incentivar sua equipe de liderados.

Outra forma que o líder tem de facilitar a sistematização do conhecimento na organização é desenvolvendo ou utilizando critérios, que precisam ser elaborados formalmente como procedimentos a serem seguidos, para dar suporte às tomadas de decisão.

*Agora definição de **bons critérios pra que se decida**,... aí é importante... e aí, claro, pra que você tenha senso de justiça, de igualdade né, pra que você não esteja formando apadrinhados, pra que você não esteja privilegiando alguém, prejudicando outro [...] então eu acho que o ganho é muito grande quando você cria esses **critérios** e são em favor da instituição e não do seu poder... [GVII.20]*

A definição de critérios para as tomadas de decisão é apontada pelo gerente como uma maneira de garantir decisões mais justas e igualitárias quando for preciso dar provimentos às solicitações das pessoas. Os critérios apontados pelo gerente envolvem senso de justiça e de igualdade. Essa criação de procedimentos, na visão do gerente, contribui para as instituições como um todo por permitir um maior nivelamento das decisões gerenciais quando as decisões estiverem relacionadas à situações semelhantes. Isso evita o empoderamento indevido das pessoas pela força do cargo e a arbitrariedade decorrente disso nas tomadas de decisão.

Quanto à orientação sobre a realização das atividades de trabalho um dos gerentes afirma não haver procedimentos definidos para isso em manuais que especifiquem como o trabalho deve ser feito.

*Assim... não tem um **manual**, a gente não **tem muito essa questão de procedimentos**, acho que é mais do tipo, **chegar, aprender e fazer**... não tem muito esse procedimento não, até porque como a gente trabalha com muita coisa diferente, fica até difícil de colocar esses procedimentos no papel [GVIII.17]*

De acordo com o relato deste gerente, as pessoas aprendem somente na prática sobre atividades às quais está responsável na organização. Um gerente entrevistado, no entanto, identifica em um dos seus discursos a intranet e os sistemas de gestão, como formas de sistematização do conhecimento no SEBRAE/PB, que encontram-se acessíveis a todos os colaboradores para deles fazerem uso.

*São, são, a **intranet** tem todas as informações das mudanças no que diz respeito a operacionalização, ao financeiro, a gestão de projeto também, o **sistema de gestão de projetos**, o SIAC que é de atendimento, então, tudo isso tá lá **guardado** e tá lá de **suporte** pra gente tanto **alimentar** como **buscar informação** o tempo todo pra tá **monitorando, tomando decisões**... nas contas a pagar a gente vai lá e vê o que já entrou de despesa, o que não entrou, o que ainda falta, então tem esse monitoramento que é justamente via sistemas, e que nos dá o suporte pra fazer um bom trabalho no dia-a-dia [GX.19]*

É válido ressaltar que outros gerentes em seus discursos mencionaram as mesmas ferramentas e sistemas lembrados por este gerente, sem, no entanto perceber neles formas de sistematização do conhecimento da instituição.

Para dar continuidade a este raciocínio, delineia-se a seguir a atuação dos liderados no processo de sistematização das informações.

#### 4.4.1.2 Os liderados e o armazenamento das informações

Fatores que se identificam como relacionados ao processo de armazenamento sistemático das informações no SEBRAE/PB são conhecimento, conscientização e atitude. O conhecimento sobre as formas existentes de armazenamento de informação e principalmente sobre suas possibilidades de utilização é imprescindível para que isto se torne uma prática entre os funcionários, pois não se utiliza o que não se conhece.

Outro aspecto relevante é a consciência da necessidade de alimentar, com as informações que cada um gera ou recebe referentes às suas atividades cotidianas na empresa, os sistemas disponíveis de gerenciamento de informações. A atitude de dispor por meio desses sistemas as informações de que se tem acesso ou posse para que se tornem propriedades da empresa e não individual representa por fim outro fator referente à atuação dos liderados nesse processo.

Estes processos, na visão dos gerentes, contribuem para a ação das pessoas na organização por direcioná-las, representando um caminho lógico e um norteador para sua atuação.

*No meu sentimento, em primeiro lugar porque esses processos eles **sistemizam** a maneira como eu vou pensar e raciocinar, então eles me dão uma espécie de **mapa** não é, quer dizer eles me dão **um mapa de como eu posso me direcionar no meu dia-a-dia de trabalho**, então esse processo tem essa função, de, de dar um mapa, e também de dar fluência né, que aí ele me dá um **caminho lógico** que me permite fluir no meu trabalho, eu vejo dessa forma [GIII.35]*

*[...] um outro aspecto que eu acho que é relevante pra ele atuar na geração do conhecimento é **sistemizar** também essa informação porque... nós somos aqui do SEBRAE especificamente muito **metralhados por informações** que vem... mal você termina de ter contato com uma informação já chega uma nova atualizando aquela, você tem contato com uma metodologia quando é amanhã você já é chamado pra conhecer uma nova, na outra semana é um novo curso, na outra semana... e assim sucessivamente nós somos chamados o tempo inteiro para várias frentes... então, estamos atuando no caso da disseminação do conhecimento pra*

sistematizar isso, **sistematizar tudo por meio de alimentar processos como intranet** né, dentro da organização que nós já temos, fazer com que esse instrumento ele seja melhor utilizado, onde possa estar sistematizando essa informação [...] [GIII.38]

**Os processos são os nortes** né... as pessoas precisam... cada unidade ou cada setor precisa dar transparência de qual é o processo de funcionamento daquela unidade e o SEBRAE tá precisando avançar nesse sentido, **muita coisa é feita de forma empírica, muita coisa é feita ainda sem sistematizar** ou sem ... e dificulta um pouco, as pessoas ficam... as vezes gera muita dúvida, as vezes você não sabe “ah uma hora funciona de uma forma outra hora funciona de outra, mas aí a diretoria tá numa preocupação nesse sentido, **a gente vem mapeando algumas coisas**, começando pelo financeiro onde o fluxo é muito maior de interação das pessoas e **é um desafio** não é... **um aprendizado**, mas também como tirar as pessoas daquela zona de que **sem processo eu vou pelo jeito, com processo eu sigo um fluxo**... agora que contribui, **contribui**... então a gente hoje precisa avançar no mapeamento dos processos [...] [GIX.32]

Os gerentes visualizam a sistematização como um meio eficaz de se ter uma orientação que contribui para as tomadas de decisão e a fluidez do trabalho a ser realizado. O mapa estratégico dá o norte de quais caminhos seguir e as demais formas de sistematização proporcionam a possibilidade das pessoas seguirem um fluxo quanto ao trabalho a ser realizado.

Esta sistematização na concepção de outros gerentes deve, entretanto, servir de base para a ação, mas não limitar esta ação. Oferece às pessoas a possibilidade de repensar sua prática e dar continuidade ou modificar o que for necessário, mas é o suficiente.

Esse **conhecimento acumulado** ele permite primeiro que eu possa tá fazendo permanentemente uma crítica do meu trabalho, fazendo esse olhar pelo retrovisor do que a gente já construiu, do que a gente fez, das experiências positivas e negativas que tivemos no passado né, e aí com esse **olhar pelo retrovisor** eu olho pra realidade que eu tenho, **ressignifico** ela, na tentativa de construir um futuro diferente ou igual à prática, às boas práticas que tivemos no passado, e **esse conhecimento acumulado ele permite essa continuidade** né, é como eu digo, é uma eterna e permanente reflexão da nossa ação e do nosso reposicionamento na lógica de atender à micro e pequena empresa, por exemplo, quando a gente vai fazer o direcionamento estratégico, é fundamental ir buscar esses conhecimentos acumulados [...] o que a gente tem descoberto é que **muito desse conhecimento do passado nos dá uma base**, mas os desafios são totalmente diferentes do que nos tá sendo apresentado também pela frente [...] esse conhecimento ele nos ajuda a formar essa base crítica, mas eu sinto que **ele é insuficiente**... eu me lembro muito de Dr. Edimilson, porque

*ele dizia assim “é um conhecimento muito de dentro da casa né, precisa abrir mais o conhecimento de fora, do ambiente, então não adianta só a gente ter um mundo de informação sobre SEBRAE” e a gente precisa ter muito mais informações também sobre o mundo, o mercado [GIII.34]*

O gerente alerta nesta sua falta para a necessidade das pessoas buscarem também informações novas no ambiente externo à empresa ao nível de se limitar ao conhecimento disponível na organização, pelo fato de que as mudanças são constantes e as pessoas precisam acompanhá-las e esse conhecimento precisa ser atualizado para que a organização possa sempre estar próxima do seu objetivo de atender da melhor forma os seus clientes.

Uma crítica de outro gerente se refere à preocupação de que a sistematização das informações facilitaria o desenvolvimento dos processos de trabalho na empresa para que as pessoas não precisem desperdiçar esforço e tempo para reinventar processos e práticas já existentes de realizar determinadas tarefas, mas essa prática pode contribuir para limitar o processo criativo das pessoas o processo criativo das pessoas no sentido de que elas podem reunir sua atuação ao cumprimento de normas e procedimentos institucionalizados.

*Esses processos eles não são totalmente muito bem.. a gente critica muito, nós todos, nós da instituição, nós não temos procedimentos bem definidos né, tá assim, vai fazendo, aí daqui há pouco faz assado... mas com certeza **esse procedimento ajuda muito quando é do conhecimento de todos a forma de ser feito, acho que não tinha como, facilita...** se bem que na hora **engessa muito perde a imaginação, a criatividade,** mas tem certos procedimentos que não precisam estar sendo permanentemente alterados não é [GVII.19]*

*Na verdade a questão de processo é aquilo ali que tem que fazer aquele processo e pronto. Você aprendeu, é daquela forma,... O que acontece eu acho, em alguns casos é a **sugestão de melhoria de processos,** alguns processos que podem ser adaptados, então aí é que vem a **contribuição pra aprendizagem.** A pessoa ir buscar a... não se satisfazer com determinado processo, por que aquilo já veio de cima pra baixo, mas porque não sugerir, por que é que a gente em vez de chegar de oito horas a gente não chega de sete e meia e vai até as onze e meia e trabalha de uma e meia... uma sugestão né, então, eu acho que é nessa linha [GX.24]*

Os funcionários, nesta visão, devem ter iniciativa e não aceitar cegamente os processos e normas pelo simples fato de virem de cima para baixo na hierarquia da empresa. A seguir apresenta-se a forma como a própria organização atua neste processo.

#### *4.4.1.3 O contexto organizacional e o armazenamento das informações*

A estrutura necessária ao armazenamento das informações está entre as preocupações do SEBRAE/PB. Considerando que um dos seus objetivos estratégicos da instituição na dimensão relacionada às pessoas, organização e tecnologias é a sistematização do seu conhecimento tácito, percebe-se a importância deste processo na empresa.

A quantidade de informações que permeiam o ambiente organizacional do SEBRAE/PB e a percepção da necessidade de armazenar as informações relacionadas aos processos de trabalho fizeram com que fosse criado na empresa normas e procedimentos elaborados para facilitar a atuação das pessoas.

Na visão dos gerentes a sistematização do conhecimento produzido na empresa é fundamental, dentre outros motivos, para que as pessoas não se sintam no direito de apossar-se dessas informações e ainda para que quando da saída dessas depois de muitos anos de trabalho e da grande experiência acumulada, esse conhecimento esteja disponível para ajudar outras pessoas no desenvolvimento do seu trabalho.

*Veja que a **sistematização é importante** porque com a gente acontece muito... quando alguém sai da organização ou uma liderança sai do cargo de liderança hoje, a gente não tem essa passagem do bastão como deveríamos ter ainda e você de certa forma acaba tendo que voltar ao zero porque foi acumulado todo aquele conhecimento... se a gente tivesse um*

**processo de transição**, essa **informação melhor sistematizada**, faria com que quem chega né... mas nós já melhoramos bastante, por exemplo, na área de gestão de pessoas nos temos um sistema de gestão... então, como a gente tem um sistema que é **normatizado**, escrito né, é uma **norma**, é um **modelo**, você têm como seguir, mas isso precisa ter mais na casa porque você vai participar de uma visita técnica, tem esse conhecimento que você adquiriu lá, se for fazer uma viagem internacional pra conhecer uma experiência que você foi participar, tem esse conhecimento que você adquiriu, mas esse conhecimento não pode ficar só com você... [GIII.39]

[...] eu tô falando muito assim na questão do conhecimento, esse conhecimento mais comum que a gente conhece, mas tem um conhecimento que a gente não pode deixar de lado também que é aquele que faz com que a instituição já tenha mais de trinta anos e que é aquele **conhecimento que passa de geração pra geração** até porque as pessoas são renovadas dentro da instituição, então esse conhecimento aí da causa mesmo da instituição agente não pode perder de foco, de modo que **o SEBRAE Paraíba tem que criar meios formais pra que a gente não perca esse conhecimento...** vou dar um exemplo, a geração de Elinaldo, Ronaldo Maia, Fernando Ronaldo, João Lima né, essas pessoas que já tem mais de trinta anos, trinta, trinta e tantos anos de carreira... e aí quando essas pessoas saírem, saem com o conhecimento todo da instituição... tem que ficar algo pra instituição não acabar né então eu vejo que uma das preocupações que a instituição tem que ter é da manutenção desse conhecimento dentro da casa... daqui a pouco a gente corre o risco de fechar o SEBRAE né, porque se sai todas as cabeças pensantes o conhecimento tá saindo [...] o quadro ele foi renovado mesmo agora, há uns sete ou oito anos foi que começou a entrar maciçamente pessoas dentro da instituição, e aí quando essas pessoas saírem será que essas pessoas que tão entrando agora e nós mesmos, estamos preparados pra conduzir a instituição? Então esse conhecimento ele também tem que ser levado em consideração [GIV.36]

O conhecimento acumulado pelas pessoas precisa trona-se conhecimento da empresa. Isto esta relacionado aos níveis da aprendizagem organizacional, que apontam as pessoas como possíveis fontes de aprendizado para a organização.

A dificuldade de preservação de uma memória organizacional leva a empresa a perder parte do seu conhecimento quando alguma pessoa sai, por este conhecimento estar acumulado somente em sua memória individual (SILVA, 2009).

A assistência do conhecimento tácito, é entendido como aquele que se processa e se mantêm na mente das pessoas, é no entanto um grande desafio a ser enfrentado por qualquer organização, não sendo diferente no SEBRAE/PB.

*A gente tem hoje depois da implantação do **sistema de gestão de pessoas...** a gente tem os **meios formais** né... se você perguntar assim GIV isso é o meio ideal a gente sabe que não é... que são aquelas avaliações anuais que são feitas verticalmente e aí existe essa forma de avaliação que de certa forma consegue captar se o camarada durante o período se ele de fato teve algum desenvolvimento né, mas assim, formalmente existe essas avaliações que são tendenciosas a medir o conhecimento ou o desenvolvimento da pessoa e precisa a gente ter uma **política pra manter o conhecimento dentro da casa pra que o conhecimento não seja propriedade das pessoas, seja da casa** [GIV.42]*

Apesar do desenvolvimento de alguns instrumentos formais de gestão do conhecimento na empresa, como o Sistema de Gestão de Pessoas – SGP, o Sistema de Gestão de Credenciais – SGC, o Sistema de Informações Gerenciais – SIG, o Sistema de Gestão de Estratégia – SGE, Sistema de Informações de Atendimento ao Cliente – SIAC e o Sistema de Gestão de Estratégica Orientada para Resultados – SIGEOR, muitas informações ainda ficam armazenadas somente na mente das pessoas.

Isto pode acontecer porque os meios formais, na maioria das vezes, não são suficientes para captar e armazenar o conhecimento tácito, ou ainda pela falta de disposição das pessoas de suprir esses sistemas com as informações adquiridas por elas em decorrência do trabalho que se desenvolve na organização.

#### **4.4.2 Estratégias e Gestão de Projetos**

Um dos principais meios de sistematização das informações adotadas pelo SEBRAE/PB é a questão de projetos relacionados às áreas de atuação da empresa. Estes projetos são trabalhados por meio de uma metodologia de gestão desenvolvida pelo SEBRAE/PB nacional chamado Gestão Estratégica Orientada para Resultados – GEOR.

Além da institucionalização do conhecimento por meio dos projetos, a organização possui um mapa, elaborado pelos gestores do SEBRAE/PB com a ajuda de consultores externos, que tem por finalidade a delimitação do direcionamento período (2009/2015). Este mapa estratégico encontra-se no Anexo C deste trabalho para uma melhor visualização.

A elaboração de estratégias e a gestão de projetos foi um dos fatores do processo de sistematização identificados na pesquisa. No entanto, não encontrou-se nos relatos dos gerentes indícios suficientes para caracterizar os papéis do líder e dos liderados, mas somente da organização. Assim, a sistematização do conhecimento por meio das estratégias, dos procedimentos formais e dos projetos são apresentados a seguir, identificando-se o papel da organização.

#### *4.4.2.1 A elaboração de estratégias e a gestão de projetos no SEBRAE/PB*

O SEBRAE/PB possui estratégias, normas e procedimentos, e ainda gerencia muitas informações e produz conhecimentos pela adoção de uma metodologia de trabalho norteada por meio de projetos.

O planejamento estratégico anual das atividades é feito realizado pela organização, apesar de existir um mapa para o direcionamento estratégico. elaborado visualizando-se um horizonte de 5 anos, conforme Anexo C.

*Todo o **planejamento estratégico** é feito anualmente e participa o gerente, diretoria, gestor de projeto, cada momento tem o momento que cada um participa, mas todos são envolvidos no processo, quando faz o próprio planejamento, o **PPA**, e tudo isso ta sendo muito incentivado aqui... e sempre que é feito é envolvido todo mundo nesse processo... gerentes, gestores, diretores, unidades e agência, gestores de projetos [GI.20]*

*Um dos principais instrumentos norteadores da geração do conhecimento no SEBRAE é o seu **direcionamento estratégico**, certo... e o seu **mapa estratégico**, esse é o que a gente pode chamar de grande norteador, é a*

*nossa carta de navegação [...] então lá tem todos os objetivos estratégicos, quer dizer, o SEBRAE tá focado em quê, em inovação, em empreendedorismo, em desenvolvimento local, lá tá dizendo o seguinte, quando eu produzir conhecimento tem que produzir nesse contexto, então o mapa estratégico é o primeiro documento que **norteia** a gente pra essa produção do conhecimento. Qual é o outro documento, na minha opinião, a **Gestão Estratégica Orientada pra Resultados, GEOR** [...] então quando você tem a Gestão Estratégica Orientada pra Resultados e aquele conjunto de **projetos** também é um outra forma de estar passando conhecimento, então você tem lá no mapa por exemplo, quais são os setores prioritários que o SEBRAE deve atuar? Caprinovinocultura, turismo e outros sucessivamente, quando apela pra aquilo ali você vai operar ali né, produzir conhecimento ali, então a entrega produz conhecimento, vai em busca, encontra conteúdo, desenvolve suas metodologias todas focadas nisso [...]* [GIII.43]

*[...] o SEBRAE Nacional tem a sua **matriz de estratégia** e através dessa matriz os SEBRAE UF's também discutem com consultores externos... o SEBRAE procura trazer consultores externos e capacitar o seu grupo de colaboradores, o que nós chamamos de DIREX ampliada, que são os gerentes de unidade, os gerentes de agência, a diretoria como um todo e essas estratégias elas são reunidas e são discutidas nesse grupo gestor e depois são socializadas pra todo o quadro funcional [GII.36]*

No mapa estratégico do SEBRAE/PB estão delineadas a **visão** de futuro da organização, bem como os **objetivos** relacionados a sua atuação junto aos clientes e à sociedade, os **processos** a serem trabalhados no sentido de atender a este seguimento e as ações voltadas para o desenvolvimento de **pessoas, organização e tecnologias** como a base para o alcance da sua missão: ser excelência no desenvolvimento das MPE, construindo para a construção de um Brasil mais justo, competitivo e sustentável.

Sobre aprendizagem organizacional, Bitencourt (2005) compreende que os *insights*, os conhecimentos, as crenças e as metas são necessárias para que predomine na empresa o coletivo e para que a organização aprenda a partir da construção da sua memória e realidade próprias que subsidiarão futuras aprendizagens. *Existe, a gente tem uma unidade que é a UGE, **Unidade de Gestão Estratégica** que é uma unidade de suporte em João Pessoa, e o **processo de definição das estratégias**, o processo de construção é desenvolvido por eles, inclusive nós temos o mapa estratégico tanto do SEBRAE nacional que é um mapa que foi construído em oficinas lá no SEBRAE nacional e a gente tem também o **mapa estratégico do SEBRAE Paraíba** né, onde a gente tem os **níveis de visão, os níveis de cumprimento da missão, partes interessadas, processo, pessoas, organização e tecnologia** e cada nível desse aqui vem as prioridades que vão ser trabalhadas em um horizonte de tempo e no SEBRAE Paraíba muita coisa está indo na mesma linha do SEBRAE nacional, mas muita coisa também é construção da gente aqui que são prioridades locais do*

*SEBRAE Paraíba, então esse processo é conduzido pela UGE, mais participam desse processo: UGE estadual, diretoria executiva, gerentes de outras unidades, gerentes de agências e gestores de projetos [GIV.28]*

Além do direcionamento das estratégias, a organização também estimula à elaboração de normas e procedimentos que direcionam as atividades as decisões em determinadas áreas. A área de gestão de pessoas do SEBRAE/PB é um dos exemplos da elaboração e utilização de procedimentos institucionalizadas na organização.

*Nós temos o **Sistema de Gestão de Pessoas** que é dividido em cinco núcleos, **a primeira das práticas é a definição das carreiras** do SEBRAE que é o primeiro núcleo, onde vai definir quais são as carreiras que o SEBRAE precisa ter, quais são as funções que o SEBRAE precisa, depois nós temos **um segundo núcleo que é o núcleo de provimento** e esse núcleo é responsável por identificar necessidade de provimento da casa, sejam provimentos de remanejamento, seja contratação externa, obedecendo essa lógica que eu lhe falei, onde eu tenho necessidade, onde é mais estratégico aportar pessoas, então vai prover a casa com quadros pra dar conta dos desafios, das prioridades estratégicas, depois nós temos **um outro núcleo, que chama-se de capacitação**, que tem o papel de identificar essas necessidades de desenvolvimento das pessoas, de capacitação, de aperfeiçoamento das pessoas, depois nós temos **um quarto núcleo, que é de reconhecimento**, que é olhar as entregas, como é que tá o meu nível de entrega e aí vem, análise na nossa grade a tabela salarial, tem haver com esses reconhecimentos de entregas de superação que eu faço, então eu terei promoções na minha carreira, nos níveis estabelecidos pela organização, e tem **o último núcleo que é de cultura organizacional**, que tem o papel de monitorar a cultura que é onde fica lá guardada, gestada a pesquisa de clima, que é realizada no Brasil inteiro com três mil e quinhentos funcionários mais ou menos, na Paraíba nós temos cento e cinquenta e quatro funcionários, então é monitorar a cultura pra ver de que maneira nós podemos ter ações que intervenham [GIII.33]*

Essas normas, procedimentos e políticas definidas pela empresa servem de base para as ações dos funcionários no desenvolvimento dos planos de carreira.

O conhecimento sistematizado nos projetos desenvolvidos pelo SEBRAE/PB são formas de também proporcionar a difusão das informações no sentido de que todas as pessoas podem ter acesso a elas por meio dos sistemas de gerenciamento das informações dos projetos.

[...] então hoje se você disser assim, eu quero conhecer mais sobre caprinovinocultura, você vai num projeto ou no Cariri e você tem muita informação ali né, **conhecimento profundo de uma transformação que foi feita** numa região e **que metodologias foram utilizadas**, quem foi que se envolveu, quais recursos foram necessários, que resultados ocorreram, há quantos anos o projeto existe, isso não só naquela região, como no estado inteiro. Então todo recurso da empresa, todo o orçamento do SEBRAE ele tá distribuído nesse projeto e os conhecimentos estão ali dentro, dentro do projeto... **sistematizado no sistema** de lá, no **SIGIOR** [...] [GIII.44]

Olhe... com a metodologia GEOR Gestão Estratégica Orientada para Resultados na gestão dos projetos, existe a possibilidade das **informações** desses projetos serem **registradas**... os seus acontecimentos registrados e... se o funcionário da casa ele vai numa máquina... ele abre o sistema **SIGIOR**... ele abre o sistema **SIEG** que nós temos... se ele abre o **SGE** ele também tem a oportunidade... e tem aqueles momentos em que nós fazemos aquelas reuniões periódicas e existe também como eu falava além do sistema GEOR que é a gestão orientada pra resultado em que o parceiro externo também pode buscar essas informações... existe todo um **registro de memória** de cada um dos projetos... e aquilo que não está no GEOR... que é do cotidiano... a gente comenta em grupo e essa informação ela é disseminada dessa forma [...] [GII.33]

A gente tem alguns processos que são formais, algumas ferramentas que são formais, por exemplo, é... hoje todo projeto da gente eles estão **armazenados** dentro de um **sistema** nacionalizado inclusive que se a gente quiser **acessar** agora um projeto que tá sendo tocado lá em Rondônia ou Tocantins, seja de qualquer atividade que for a gente entra no sistema e a gente vai ter acesso a esse projeto, enfim, todo o projeto do SEBRAE ele está dentro desse grupo aí, que é chamado SGE, **Sistema de Gestão Estratégica**, a gente tem quatro módulos lá, **o módulo do planejamento, orçamento, estruturação e o modo de gestão**, então se a gente entrar no modo de gestão você vai ver todos os projetos que estão estruturados, que estão em pleno funcionamento, e aí é uma informação que todos tem visibilidade no sistema SEBRAE, a partir do momento que você é funcionário, você tem login e senha, você tem **acesso a esse banco de projetos**, independente de ser gestor ou não, se você tiver login e senha você tem acesso a todos os projetos, na íntegra, você não tem acesso obviamente a gerenciar aquele projeto, mas tomar conhecimento do que está acontecendo na atualidade você tem, inclusive isso aí é uma ferramenta que até coloca o gestor bem em evidência, pra aquele gestor que não é muito assíduo em atualizar essas informações [GIV.26]

[...] se você amanhã se tornar gestor do projeto ta lá, você pode olhar e vê o que é que você avançou, como é que você altera aquele projeto. Agora **sistematizar os resultados dessa aprendizagem**, como é que a gente sistematiza, eu ainda não tenho isso... uma reposta de uma... dessa **aprendizagem**, de como fazer não é, **hoje o único instrumento que eu vejo eficaz é o projeto e ele não é suficiente**, Islania. É um instrumento que a gente tem, **pelo menos não tá no zero**, porque é lá que fica sistematizado essas informações do que as pessoas aprenderam, mas a gente ainda não consegue que esse instrumento ele consiga sistematizar suficientemente, **ainda fica muita coisa na cabeça do liderado** [...] [GIII.50]

Apesar da possibilidade de sistematização das informações no sistema de gestão dos projetos e da acessibilidade dessas informações a todos os funcionários proporcionada pela empresa, um dos gerentes observa que isso ainda é insuficiente, diante do volume de conhecimento que a empresa dispõe, mas que a organização realiza esforços no sentido de intensificar este processo.

O gerente lembra que muita coisa ainda fica armazenada sob a forma de conhecimento tácito na cabeça das pessoas, mas que pelo menos eles já têm muita coisa sistematizada.

Diante dos resultados da análise a próxima seção tem por finalidade apresentar uma síntese desses achados.

#### 4.5 SÍNTESE DOS RESULTADOS

A caracterização do processo de aprendizagem organizacional como resultado da análise dos dados coletados com as entrevistas dos gerentes do SEBRAE/PB subsidiou a elaboração de algumas considerações para o estudo.

Foram identificados no SEBRAE/PB como processos de aprendizagem organizacional a geração, a interpretação, a disseminação e a sistematização. Em cada processo encontrou-se aspectos determinantes e identificou-se o papel do líder, dos liderados e do contexto organizacional que estão delineados no Quadro 9 a seguir.

PROCESSO	DETERMINANTES DO PROCESSO DE APRENDIZAGEM NO SEBRAE/PB	ELEMENTOS DO PROCESSO DE LIDERANÇA		
		PAPEL DO LÍDER COMO FACILITADOR	PAPEL DO LIDERADO COMO FACILITADOR	PAPEL DO CONTEXTO COMO FACILITADOR
GERAÇÃO	GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DA CAPACITAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buscar informações e capacitações</li> <li>• Disponibilizar informações e capacitações</li> <li>• Incentivar a participação</li> <li>• Estimular a busca de informações</li> <li>• Alertar para a necessidade de participação nas capacitações</li> <li>• Orientar na escolha de capacitações</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escolher as capacitações condizentes com suas necessidades</li> <li>• Dispor-se a aprender</li> <li>• Motivar-se a aprender</li> <li>• Interessar-se pelas capacitações</li> <li>• Ser proativo e buscar as informações de que necessita</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser um animador da busca de informações</li> <li>• Estimular a participação nas capacitações</li> <li>• Conscientizar sobre a importância de aprender</li> <li>• Disponibilizar capacitações aos colaboradores</li> </ul>
	CRIATIVIDADE E INOVAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inovar</li> <li>• Estimular a criatividade e a inovação</li> <li>• Disponibilizar meios</li> <li>• Aceitar novas idéias</li> <li>• Incentivar e deixar livre</li> <li>• Parabenizar</li> <li>• Promover interação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atitude de querer</li> <li>• Interesse</li> <li>• Iniciativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolver políticas de incentivo</li> <li>• Criar ambiente e estrutura propícios</li> <li>• Dar liberdade</li> <li>• Nortear o processo</li> <li>• Incentivar e estimular</li> <li>• Recompensar</li> </ul>
INTERPRETAÇÃO	PROCESSAMENTO E GERAÇÃO DE SENTIDO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interpretar as informações</li> <li>• Processar as informações</li> <li>• Ponderar sobre o significado das informações</li> <li>• Buscar compreender as informações</li> <li>• Ser claro e se fazer entender</li> <li>• Pedir e oferecer ajuda</li> <li>• Apoiar na interpretação da utilidade das informações</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser aberto à troca de informações</li> <li>• Buscar entender o significado das informações</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fornecer meios para clarificar as informações</li> <li>• Promover a integração e o contato entre as pessoas</li> <li>• Favorecer o compartilhamento de experiências</li> </ul>
	INTERAÇÃO POR MEIO DO DIÁLOGO E DISCUSSÕES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incentivo ao diálogo e às discussões</li> <li>• Discutir com a equipe as informações recebidas</li> <li>• Incentivar o desenvolvimento de visões compartilhadas no grupo</li> <li>• Tornar o diálogo uma prática usual dentro da equipe</li> <li>• Estimular a ajuda mútua na equipe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trocar experiências de trabalho</li> <li>• Estar aberto ao diálogo</li> <li>• Estar aberto à aprender com o outro</li> <li>• Participar das discussões de idéias na equipe</li> <li>• Discutir e aceitar as melhores idéias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estimular encontros formais e informais entre os funcionários</li> <li>• Incentivo e abertura ao diálogo</li> <li>• Incentivo à discussões envolvendo as práticas de trabalho</li> </ul>

<b>DISSEMINAÇÃO</b>	PROMOÇÃO DE REUNIÕES E ENCONTROS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilizar informações para a equipe</li> <li>• Compartilhar conhecimentos</li> <li>• Incentivar a fluidez das informações na equipe</li> <li>• Catalizar, mobilizar e animar a disseminação</li> <li>• Promover reuniões e encontros para alinhar as informações</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ter atitude de compartilhar informações</li> <li>• Compartilhar experiências resultantes de participação em viagens e eventos</li> <li>• Compartilhar informações com membros de outras equipes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incentivar os encontros e reuniões formais e informais</li> <li>• Promover ambiente favorável à troca de informações</li> </ul>
	ESTRUTURA DE DISSEMINAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizar melhor a estrutura de disseminação</li> <li>• Incentivar e orientar as pessoas no uso dessa estrutura</li> <li>• Acompanhamento do uso dessas informações pelas pessoas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ter bom senso e conscientização quanto ao uso da estrutura de disseminação</li> <li>• Aproveitar melhor a estrutura de comunicação disponível</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilizar a estrutura e os meios para a disseminação e o compartilhamento das informações</li> <li>• Proporcionar estrutura física adequada para as agências e unidades</li> </ul>
	TROCAS DE EXPERIÊNCIAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incentivar as pessoas a compartilhar</li> <li>• Disponibilizar informações</li> <li>• Compartilhar suas experiências</li> <li>• Intensificar a difusão das informações</li> <li>• Estimular trocas de experiências com relação às ações dos projetos</li> <li>• Reconhecer que não sabe tudo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compartilhar suas experiências com os outros</li> <li>• Tirar dúvidas, esclarecer e contribuir com o trabalho do outro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estímulo à trocas de experiências</li> <li>• Adoção de programas como o de trainee para o compartilhamento de experiências</li> <li>• Contratação de profissionais especializados em determinadas áreas de atuação</li> </ul>
<b>SISTEMATIZAÇÃO</b>	ARMAZENAMENTO DE INFORMAÇÕES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conhecer as formas de armazenamento de informações disponibilizadas</li> <li>• Incentivar os liderados a se utilizarem do conhecimento resultante da sistematização</li> <li>• Criação de procedimentos e utilização de critérios para a tomada de decisão</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consciência da importância de alimentar os sistemas com informações</li> <li>• Conhecer e fazer uso dos sistemas de armazenamento existentes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oferecer estrutura necessária ao armazenamento</li> <li>• Disponibilizar sistemas de base de dados</li> </ul>
	ELABORAÇÃO ESTRATÉGIAS E GESTÃO DE PROJETOS			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientar e fornecer subsídios para a elaboração de estratégias</li> <li>• Fomentar metodologia de trabalho por meio de projetos</li> </ul>

**Quadro 9:** Processo de liderança e aprendizagem organizacional no SEBRAE/PB

**Fonte:** Dados da pesquisa

Dentre os processos de aprendizagem organizacional no SEBRAE/PB identificados na pesquisa está a geração do conhecimento.

Os determinantes do **processo de geração** encontrados foram a gestão da informação e da capacitação e a criatividade e inovação.

No determinante gestão da informação e da capacitação, de acordo com os relatos, identificou-se que o papel do líder para facilitar esse processo é buscar informações e capacitações para si mesmo, além do estímulo e incentivo à busca de informações pelos liderados e da orientação na escolha das capacitações mais interessantes para o desenvolvimento de competências para o trabalho. O papel do liderado para facilitar esse processo volta-se a identificar e escolher as capacitações condizentes com suas necessidades, dispor-se e motivar-se a aprender, sendo proativo neste sentido. O papel do contexto organizacional é ser um animador da busca de informações, estimular a participação nas capacitações, conscientizar sobre a importância de aprender e disponibilizar capacitações aos colaboradores.

No determinante criatividade e inovação, de acordo com os relatos, identificou-se que o papel do líder para facilitar esse processo é estimular a criatividade e a inovação, disponibilizar os meios para que as pessoas possam criar, aceitar novas idéias, incentivar e deixar as pessoas livres para criar e inovar e reconhecer os méritos, além de promover a interação entre pessoas. O papel do liderados envolve a atitude de querer, o interesse e a iniciativa, enquanto o papel do contexto está relacionado a desenvolver políticas de incentivo, criar ambiente e estrutura propícios, dar liberdade, nortear o processo, incentivar, estimular e recompensar as pessoas pelos seus méritos.

No **processo de interpretação** surgiram os determinantes processamento e geração de sentido e interação por meio do diálogo e discussões.

No determinante processamento e geração de sentido o papel do líder é interpretar e processar as informações, ponderar sobre o seu significado, buscar compreendê-las, ser claro e se fazer entender, pedir e oferecer ajuda quando necessário e apoiar na interpretação da utilidade das informações. O papel dos liderados é estar aberto à troca de informações e buscar entender o significado destas. Enquanto o papel do contexto é fornecer meios para clarificar as informações, promover a integração e o contato entre as pessoas e favorecer o compartilhamento de experiências.

No determinante interação por meio do diálogo e discussões, o papel do líder é o incentivo ao diálogo e às discussões, além de ele próprio discutir com a equipe as informações recebidas, incentivar o desenvolvimento de visões compartilhadas no grupo, tornar o diálogo uma prática usual dentro da equipe e estimular a ajuda mútua. O papel do líder é trocar experiências de trabalho, estar aberto ao diálogo e à aprender com o outro, participar das discussões de idéias na equipe e aceitar as melhores idéias. O papel do contexto é estimular encontros formais e informais entre os funcionários, incentivar e estar aberto ao diálogo e incentivar à discussões envolvendo as práticas de trabalho.

No **processo de disseminação** das informações surgiram os determinantes promoção de reuniões e encontros, estrutura de disseminação e trocas de experiências.

No determinante promoção de reuniões e encontros o papel identificado do líder é disponibilizar informações para a equipe, compartilhar conhecimentos, incentivar a fluidez das informações na equipe, catalizar, mobilizar e animar a disseminação e promover reuniões e encontros para alinhar as informações. O papel dos liderados é ter atitude de compartilhar informações, compartilhar experiências

resultantes de participação em viagens e eventos, compartilhar informações com membros de outras equipes. E o papel do contexto é incentivar os encontros e reuniões formais e informais e promover ambiente favorável à troca de informações.

No determinante estrutura de disseminação o papel do líder é utilizar melhor a estrutura de disseminação, incentivar e orientar as pessoas no uso dessa estrutura e acompanhar o uso dessas informações pelas pessoas. O papel dos liderados é ter bom senso e conscientização quanto ao uso da estrutura de disseminação aproveitar melhor a estrutura de comunicação disponível. O papel do contexto organizacional é disponibilizar a estrutura e os meios para a disseminação e compartilhamento das informações e proporcionar estrutura física adequada para as agências e unidades.

No determinante trocas de experiências o papel do líder é incentivar as pessoas a compartilhar, disponibilizar informações, compartilhar suas experiências, intensificar a difusão das informações, estimular trocas de experiências com relação às ações dos projetos e ter humildade para reconhecer que não sabe tudo. O papel dos liderados é compartilhar suas experiências com os outros, tirar dúvidas, esclarecer e contribuir com o trabalho do outro. Enquanto o papel do contexto é estimular a trocas de experiências, adotar programas como o de trainee para o compartilhamento de experiências e contratar de profissionais especializados em determinadas áreas de atuação.

No **processo de sistematização** das informações surgiram os determinantes armazenamento de informações e elaboração estratégias e gestão de projetos.

No determinante armazenamento de informações o papel do líder é conhecer as formas de armazenamento de informações disponibilizadas, incentivar os liderados a se utilizarem do conhecimento resultante da sistematização e incentivar

a criação de procedimentos e utilização de critérios para a tomada de decisão. O papel dos liderados é ter consciência da importância de alimentar os sistemas com informações e conhecer e fazer uso dos sistemas de armazenamento existentes. O papel do contexto é oferecer estrutura necessária ao armazenamento e disponibilizar sistemas de base de dados.

No determinante elaboração estratégias e gestão de projetos somente conseguiu-se identificar o papel do contexto organizacional que é orientar e fornecer subsídios para a elaboração de estratégias e fomentar metodologia de trabalho por meio de projetos.

Diante desses resultados, foram elaboradas algumas considerações sobre o estudo realizado, bem como as limitações identificadas e as sugestões para futuras pesquisas que estão dispostas no capítulo que se segue.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante da análise interpretativa dos resultados da investigação, este capítulo tem por finalidade apresentar as considerações finais do estudo, seguidas das limitações encontradas e das sugestões e contribuições para a elaboração de estudos futuros.

A proposta central deste estudo foi analisar o papel dos elementos do processo de liderança (líder, liderados e contexto) e sua atuação como facilitadores da aprendizagem organizacional no SEBRAE/PB. Tendo em vista este objetivo maior, foram definidos como objetivos específicos: a) descrever os processos de aprendizagem organizacional no SEBRAE/PB; b) identificar o papel do líder no processo de aprendizagem organizacional no SEBRAE/PB; c) identificar, na visão do líder, o papel dos liderados e o papel do contexto organizacional na aprendizagem no SEBRAE/PB.

Os processos de aprendizagem foram identificados, analisados e descritos de acordo com o modo em que ocorrem no SEBRAE/PB. Desta forma, emergiram da pesquisa junto à organização os processos de geração, interpretação, disseminação e sistematização. É válido destacar que para cada um desses processos analisados surgiram alguns fatores determinantes relativos a cada um deles que foram evidenciados quando da análise nos discursos dos gerentes entrevistados neste estudo.

Considera-se, diante dos achados, que o processo de **Geração** envolve a gestão da informação e da capacitação, além da criatividade e inovação; o processo de **Interpretação** envolve o processamento e geração de sentido e a interação por meio do diálogo e discussões; o processo de **disseminação** envolve a promoção de

reuniões e encontros, a estrutura de disseminação e as trocas de experiências; e o processo de **sistematização** envolve o armazenamento de informações e a elaboração de estratégias e gestão de projetos.

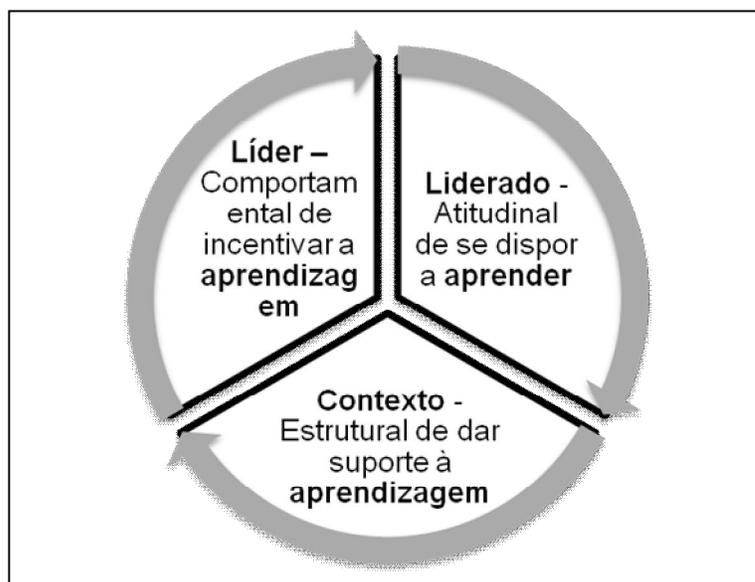
Estes sub processos da aprendizagem organizacional não ocorrem de forma estática e previsível, de modo que o ciclo de um não precisa necessariamente terminar para que o outro comece. Ao contrário, eles acontecem concomitantemente no SEBRAE/PB e se misturam, visto que em determinadas situações, como nas reuniões formais e informais envolvendo os funcionários da organização, não se consegue identificar facilmente em que processo elas estão inseridas por esta prática envolver a aquisição, a interpretação e a disseminação do conhecimento.

Os processos de aprendizagem acontecem em nível de indivíduo, de grupo e de organização, mas a sequência dessa classificação não é assim bem estruturada, pois em alguns processos determinados níveis se evidenciam mais.

Percebe-se que no processo de interpretação, o líder visualiza em si mesmo uma responsabilidade maior pelo processamento das informações e pela geração de sentido.

Apesar do ciclo de avaliação do SEBRAE estar no processo de geração por ser um dos meios de identificar onde as pessoas precisam se capacitar e adquirir conhecimento, ele envolve interpretação pela reflexão sobre sua prática, pois as pessoas recebem um *feedback* sobre o seu desempenho.

Ainda referentes a cada um dos processos de aprendizagem e seus fatores determinantes, identificou-se pela análise dos discursos o papel desempenhado por cada um dos elementos do processo de liderança - o líder, os liderados e o contexto organizacional, como facilitadores dos processos de aprendizagem na organização alvo da investigação. Estes papéis estão apresentados na Figura 3 a seguir.



**Figura 3:** Papel dos elementos da liderança na aprendizagem no SEBRAE/PB  
**Fonte:** Dados da pesquisa

O papel do líder como facilitador da aprendizagem no SEBRAE/PB é principalmente estimular a busca e a geração do conhecimento, processar e ajudar a clarificar as informações, compartilhar e mobilizar a disseminação e incentivar a sistematização.

O papel do liderado como facilitador, na visão do líder, é principalmente ter iniciativa de busca e geração do conhecimento, estar aberto e procurar entender as informações, discutir informações e compartilhar experiências, e ter consciência e usar corretamente a estrutura de sistematização disponível.

O papel do contexto como facilitador, na visão do líder, é principalmente nortear e disponibilizar meios e estrutura adequada para a geração, a interpretação, a disseminação e a sistematização das informações favorecendo a integração entre as pessoas. Diante dos resultados empíricos da investigação, pode-se perceber a ligação entre liderança e aprendizagem, principalmente em função do papel desempenhado por cada um dos elementos do processo de liderança. Assim, visualiza-se claramente que liderança e aprendizagem devem ser estudadas não

como variáveis, muitas vezes dependentes, mas como processos que mantêm interações entre si, considerando-se que os níveis individual, grupal e organizacional estão ligados aos elementos líder, liderados e contexto.

Como uma instituição que tem por finalidade promover o desenvolvimento das micro e pequenas empresas, a organização tem por característica a necessidade contínua de aprendizagem e redimensionamento das suas práticas e processos para manter-se atualizada e aprimorar suas práticas de gestão, se preocupando ainda com a formação dos seus colaboradores e com o desenvolvimento de competências. Desta forma, este estudo contribui com a organização pelo subsídio de informações sobre seu processo de aprendizagem e serve ainda de base teórica ao campo dos estudos organizacionais por propor uma visão mais completa para os estudos em liderança.

Verifica-se com esta investigação a importância e o papel da liderança na aprendizagem organizacional. No SEBRAE/PB pôde-se constatar que os líderes têm consciência do seu papel para os processos de aprendizagem.

Considera-se diante dos achados que a compreensão sobre o processo de liderança é ainda incipiente e repleta de questionamentos, o que exige um maior aprofundamento em termos de reflexões teóricas e estudos empíricos em diferentes tipos de organizações, na busca de um delineamento de como ocorre o processo na prática para que seja possível um melhor direcionamento dos estudos na área.

A complexidade dos processos de aprendizagem organizacional é também intrínseca ao ambiente organizacional e nesta pesquisa empírica pode-se constatar esta realidade. A seguir, são evidenciadas algumas limitações que permearam este estudo.

## 5.1 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

No decorrer do estudo e após a análise dos resultados pôde-se constatar algumas limitações inerentes a esta investigação que são apresentados a seguir:

- A identificação do papel dos liderados e do contexto na aprendizagem organizacional foi feita somente a partir da visão do líder e isso pode levar a distorções;
- O roteiro de entrevistas tornou-se muito extenso em comparação com o tempo disponível dos gerentes que normalmente é escasso e eles algumas vezes deram respostas muito curtas a assuntos em que poderiam ter discorrido mais;
- Poucos estudos anteriores visualizam a liderança como um processo que envolve mais do que a figura e as características do líder e por isso houve dificuldade de encontrar material para dar suporte à pesquisa.

## 5.2 SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

Como sugestão para a realização de pesquisas futuras pode-se destacar:

- A realização de um estudo sobre o processo de aprendizagem no SEBRAE/PB na visão dos funcionários;
- Fazer um levantamento sobre autores e pesquisas que abordam a liderança como um processo;
- Estudar as implicações da cultura organizacional do SEBRAE/PB na sua aprendizagem.

## REFERÊNCIAS

AMORIM, T. N. G. F.; AMORIM, A. N. Entre magos e magias: como gestores e líderes se efetivam na organização. In: ENANPAD, 32, 2008, Rio de Janeiro/RJ. **Anais...** Rio de Janeiro/RJ, ANPAD, 2008, 1, CD-ROM.

AMY, Amy H. Leaders as facilitators of individual and organizational learning. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 29, n. 3, 2008, p. 212-234.

ANTONACOPOULOU, E.; CHIVA, R. The social complexity of organizational learning: dynamics of learning and organizing. **Management Learning**. 38, 3, Jul/2007.

ANTONELLO, C. S. O processo de aprendizagem entre níveis individual, grupal e organizacional: desenvolvimento de competências. **Organizações em contexto**. Ano 3, n. 5, jun. 2007, p. 223-250.

ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. S. A encruzilhada da aprendizagem organizacional: uma visão multiparadigmática. In: ENANPAD, 31, 2007, Rio de Janeiro/RJ. **Anais...** Rio de Janeiro/RJ, ANPAD, 2007, 1, CD-ROM.

ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. S. A encruzilhada da aprendizagem organizacional: uma visão multiparadigmática. **Revista de Administração Contemporânea**, v.14, n. 2, art. 7, Mar./Abr. 2010, p. 310-332.

ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. S. Uma agenda brasileira para os estudos em aprendizagem organizacional. **Revista de Administração de Empresas**. V. 49, n. 3, Jul./Set., 2009, 266-281.

ARGYRIS, C. Aprendizado de 2 voltas. **HSM Management**. V. 17, Nov./Dez. 1999, p. 12-20.

AROMA, W.; SILVA, A. C. A influência dos líderes na melhoria dos serviços de atendimento em agências bancárias atuando no processo de aprendizagem dos atendentes. In: ENANPAD, 27, 2003, Atibaia/SP. **Anais...** Atibaia/SP, ANPAD, 2003, 1, CD-ROM.

BASS, B. M. **Bass e Stogdill's Handbook of Leadership: theory, research and managerial applications**. 3. ed. New York: The Free Press, 1981, cap. 1, p. 3-20.

BASTOS, A. V. B.; GONDIM, S. M. G.; LOYOLA, E.; MENEZES, I. G. NAVIO, V. L. R. Aprendizagem organizacional versus organizações que aprendem: características e desafios que cercam essas duas abordagens de pesquisa. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2. 2002, Recife/PE. **Anais...** Recife/PE: Observatório da Realidade Organizacional, PROPAD/UFPE, ANPAD, 2002, 1, CD-ROM.

BAUER, M. W.; GASKELL, G.; ALLUM, N. C. Qualidade, quantidade e interesses do conhecimento: evitando confusões. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. (Editores). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. 7. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008, cap. 1, p. 17-36.

BENEDETTI, M. H.; CARVALHO, V. A. C. A dinâmica da inovação: a influência dos comportamentos dos líderes sobre a capacidade de uma equipe em inovar. In: ENANPAD, 30, 2006, Salvador/BA. **Anais...** Salvador/BA, ANPAD, 2006, 1, CD-ROM.

BENEDETTI, M. H.; HANASHIRO, D. M. M.; POPADIUK, S. Estilos de liderança: um estudo comparativo entre empresas de transportes. In: ENANPAD, 27, 2003, Atibaia/SP. **Anais...** Atibaia/SP, ANPAD, 2003, 1, CD-ROM.

BERGAMINI, C. W. Liderança: a administração do sentido. **Revista de Administração de Empresas**. v. 34, n. 3, p. 102-114, Mai./Jun. 1994.

BERGAMINI, C. W. **Liderança: administração do sentido**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BITTENCOURT, C. C. A liderança no contexto de uma organização de aprendizagem. **Revista Eletrônica de Administração**, ed. 11, v. 5, n. 3, set./out. 1999.

\_\_\_\_\_. **Gestão de competências e aprendizagem nas organizações**. São Leopoldo: UNISINOS, 2005.

BITTENCOURT, C.; AZEVEDO, D. O futuro da aprendizagem organizacional: possibilidades e desafios. **Revista de Administração de Empresas**. v. 46, Edição Especial, 2006. p. 110-112.

BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. **Elementos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 2002, cap. 7 (Liderança e gerência)

\_\_\_\_\_. **Fundamentos de comportamento organizacional**. 6. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2006, cap. 7 (Liderança, poder e o gestor).

BRYMAN, A. Liderança nas organizações. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Org.). **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2004. v. 3, cap. 10, p. 257-281.

BURNS, J. M. **Leadership**. London: SAGE Publications, v. 1(1), p. 11-12, 2005.

CAMPOS FILHO, S. O. **Liderança e aprendizagem organizacional: um estudo caso em uma empresa de médio porte no segmento de Surf Wear**. 2005. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo/SP, 2005.

CERRETTO, C.; TEIXEIRA, M. L. M. O papel das experiências de vida dos líderes na condução das transições em mudanças radicais. Encontro de Estudos Organizacionais, 2. 2002, Recife/PE. **Anais...** Recife/PE: Observatório da Realidade Organizacional, PROPAD/UFPE, ANPAD, 2002, 1, CD-ROM.

COELHO, F. A. Jr.; BORGES-ANDRADE, J. E. Uso do conceito de aprendizagem em estudos relacionados ao trabalho e organizações. **Paideia**, 18(40), 221-234, 2008. Disponível em: <http://www.scielo.br/paideia> Acesso em: 30/08/2009.

CRIBBIN, James J. **Leadership: strategies for organizational effectiveness**. New York: AMACOM, 1981.

CROSSAN, M. M.; LANE, H. W.; WHITE, R. E. Organizational learning: toward a theory. **Working Paper Series**, Londres, Richard Ivey School Business, p. 1-43, mai. 1998.

CRUZ, A. M. S.; FREITAS, A. A. F. Caracterização do estilo de liderança nas empresas públicas: o Caso da Companhia de Água e Esgoto do Ceará. In: Encontro de Administração Pública e Governança, 1, 2004, Rio de Janeiro/RJ. **Anais...** Rio de Janeiro/RJ: ANPAD, 2004, 1, CD-ROM.

DAVEL, E.; MACHADO, H. V.; GRAVE, P. Identificação e liderança nas organizações contemporâneas: por uma abordagem complementar. In: ENANPAD, 24, 2000, Florianópolis/SC. **Anais...** Florianópolis/SC, ANPAD, 2000, 1, CD-ROM.

DELFINO, I. A. L.; SILVA, A. B.; ROHDE, L. R. A produção acadêmica sobre liderança no Brasil: uma análise bibliométrica dos artigos publicados em eventos e periódicos entre 1995 e 2009. In: ENANPAD, 34, 2010, Rio de Janeiro/RJ. **Anais...** Rio de Janeiro/RJ, ANPAD, 2010, 1, CD-ROM.

EASTERBY-SMITH, M.; ARAÚJO, L. Aprendizagem organizacional: oportunidades e debates atuais. In: EASTERBY-SMITH, M.; BURGOYNE, J.; ARAÚJO, L. **Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem**. São Paulo: Atlas, 2001.

EASTERBY-SMITH, M.; LYLES, M. A. Watersheds of organization learning and knowledge management. In: DEIRKES, M.; ANTAL, A. B.; CHILD, J.; NONAKA, I. **Handbook of Organizational Learning and Knowledge**. New York: Oxford University Press, 2001.

FIEDLER, F. E. **A theory of leadership effectiveness**. New York: McGraw-Hill, 1967.

FIOL, C. Marlene, LYLES, Marjorie A. Organizational Learning. **Academy of Management Review**, Illinois, v. 10, n. 4, p. 803-813, 1985.

FRIEDMAN, V. J. The individual as agent of organizational learning. In: DIERKES, M.; ANTAL, A. B.; CHILD, J.; NONAKA, I. (Orgs.) **Handbook of organizational learning and knowledge**. Oxford: Oxford University Press, 2001, cap 3, p. 61-88.

GARCIA-MORALES, V. J.; MATÍAS-RECHE, F.; HURTADO-TORRES, N. Influence of transformational leadership on organizational innovation and performance depending on the level of organizational learning in the pharmaceutical sector. **Journal of Organizational Change Management**. v. 21, n. 2, p. 188-212, 2008.

GILL, R. Análise de discurso. In: BAUER, M.W; GASKELL, G. (Ed.) **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2002.

GODOI, C. K. Perspectivas de análise do discurso nos estudos organizacionais. In: GODOI, C. K; MELLO, R.B.; SILVA. A.B. (Org.) **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006, cap. 13, p. 375-401.

GODOI, C. K; MELLO, R.; SILVA. A.B. Pesquisa qualitativa e o debate sobre a propriedade de pesquisar. In: GODOI, C. K; MELLO, R.B.; SILVA. A.B. (Org.) **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006, Introdução, p. 1-13.

GODOY, A. S. Estudo de caso qualitativo. In: GODOI, C. K; MELLO, R.B.; SILVA. A.B. (Org.) **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006, cap. 4, p. 115-146.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas – RAE Artigos**. v. 35, n. 3, 1995. p. 20-29.

HETLAND, H., SANDAL, G., & JOHNSEN, T. Followers' personality and leadership. **Journal of Leadership & Organizational Studies**. v.14, n.4, p. 322-331, 2008.

HILL, S. E. K. Team Leadership. In: NORTHHOUSE, P. G. **Leadership: theory and practice**. 3. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2004, cap. 10, p. 203-234.

HUBER, G. Organizational learning: the contributing processes and the literatures. **Organizational Science**, v. 2, n. 1, p. 88-115, 1991.

INÁCIO JUNIOR, E.; GIMENEZ, F. A. P. Análise da validade e confiabilidade do team factory inventory - tfi: um instrumento para mensurar o potencial de liderança criativa em equipes empreendedoras. In: ENANPAD, 28, 2004, Curitiba/PR. **Anais...** Curitiba/PR, ANPAD, 2004, 1, CD-ROM.

ISIDRO FILHO, A. **Mecanismos e cultura de aprendizagem em organizações: análise de suas relações com liderança em uma organização financeira**. 2006. 141 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade de Brasília, Brasília, 2006.

ISIDRO-FILHO, A.; GUIMARÃES, T. A. Liderança e mecanismos de aprendizagem em organizações: análise de suas relações em uma organização financeira. In: ENANPAD, 31, 2007, Rio de Janeiro/RJ. **Anais...** Rio de Janeiro/RJ, ANPAD, 2007, 1, CD-ROM.

KATZ, D.; KAHN, R. L.; **Psicologia social das organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1973.

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

KOTTER, John P. **O fator liderança**. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1992.

KOUZES, J. M.; POSNER, B. Z. **O desafio da liderança**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LLOYD, B.; FLOOD, R. L. Reflections on leadership and learning: revisiting The Fifth Discipline. **Leadership & Organization Development Journal**. v. 21, n. 3, p. 162-163, 2000.

LOPES, M. A. R. F. Liderança e cultura empresarial em Moçambique: os dirigentes empresariais face aos novos desafios. In: ENANPAD, 21, 1997, Rio das Pedras/RJ. **Anais...** Rio das Pedras/RJ, ANPAD, 1997, 1, CD-ROM.

LOYOLA, E.; BASTOS, A. V. B. A produção acadêmica sobre aprendizagem organizacional no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**. v. 7, n. 3, jul./set. 2003: 181-201.

MASCARENHAS, A. O. **Gestão Estratégica de Pessoas: evolução, teoria e crítica**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

MERRIAM, S. B. **Qualitative research and case study applications in education**. Jossey-Bass: San Francisco, 1998.

MINTZBERG, H. **Managing: desvendando o dia a dia da gestão**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

\_\_\_\_\_. The manager's job: folklore and fact. **Harvard Business Review**, v. 6, n. 8, mar./apr. 1990, p. 163-176.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

PARDINI, D. J. A personificação da cultura corporativa como fator estratégico de longevidade e liderança: um estudo metodológico. In: ENANPAD, 24, 2000, Florianópolis/SC. **Anais...** Florianópolis/SC, ANPAD, 2000, 1, CD-ROM.

PAWLOWSKY, P. The treatment of organizational learning in management science. In: DIERKES, M.; ANTAL, A. B.; CHILD, J.; NONAKA, I. (Orgs.) **Handbook of organizational learning and knowledge**. Oxford: Oxford University Press, 2001, cap 3, p. 61-88.

PERIN, M. G.; SAMPAIO, C. H., DUHÁ, A. H.; et al. Processo de aprendizagem organizacional e desempenho empresarial: o caso da indústria eletroeletrônica no Brasil. **RAE-eletrônica**, v. 5, n. 2, Art. 14, jul./dez. 2006. Disponível em: <<http://www.rae.com.br/electronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=33488&Secao=ARTIGOS&VOLUME=5&Numero=2&Ano=2006>>. Acesso em: 13 dez. 2009.

PRANGE, C. Aprendizagem organizacional: desesperadamente em busca de teorias. In: EASTERBY-SMITH, M.; BURGOYNE, J.; ARAÚJO, L. **Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem**. São Paulo: Atlas, 2001.

RICHARDSON, et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1985.

ROBBINS, S. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROSA, M. V. F. P. C.; ARNOLDI, M. A. G. C. **A entrevista na pesquisa qualitativa: mecanismos para validação dos resultados**. Belo Horizonte: Autêntica, 2008.

ROWE, W. G. Liderança estratégica e criação de valor. **Revista de Administração de Empresas**. v. 42, n. 1, jan./mar., 2002.

SADLER, P. Leadership and Organizational Learning. In: DIERKES, M.; ANTAL, A. B.; CHILD, J.; NONAKA, I. **Handbook of Organizational Learning and Knowledge**. New York: Oxford University Press, 2001, cap. 18, p. 415-427.

SANT'ANNA, A. S., VAZ, S. L., NELSON, R. E., CAMPOS, M. S. & LEONEL, J. N. Liderança: uma análise sob a perspectiva de acadêmicos brasileiros e norte-americanos. In: Encontro da ANPAD, 33, 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo: 2009.

SANTOS FILHO, N. G. Liderança e mudança em organizações: o caso do projeto polícia cidadã. In: Encontro de Estudos Organizacionais, 3. 2004, Atibaia/SP. **Anais...** Atibaia/SP: ANPAD, 2004, 1, CD-ROM.

SCHREIBER, D.; PINHEIRO, I. A. Análise compreensiva do papel do líder no processo de externalização de P&D. In: Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, 2, 2009, Curitiba/PR. **Anais...** Curitiba/PR, ANPAD, 2009, 1, CD-ROM.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. Agências do SEBRAE na Paraíba. **Agenda SEBRAE 2010**. João Pessoa: SEBRAE, 2010.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Diretrizes estratégicas**. Disponível em: <<http://www.SEBRAE.com.br/uf/paraiba/SEBRAE-pb/diretrizes-estratégicas>> Acesso em: 30 abr. 2011.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Estrutura organizacional**. Disponível em: <<http://www.SEBRAE.com.br/uf/paraiba/SEBRAE-pb/quem-somos/estrutura-organizacional>> Acesso em: 19 mai. 2010a.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Nossa história**. Disponível em: <<http://www.SEBRAE.com.br/uf/paraiba/SEBRAE-pb/quem-somos/nossa-historia>> Acesso em: 19 mai. 2010b.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Paraíba**: um mosaico de oportunidades. João Pessoa: SEBRAE, 2010c.

SENGE, P. M. O novo trabalho do líder: construindo organizações que aprendem. In: STARKEY, K. **Como as organizações aprendem**. São Paulo: Futura, 1997, p. 342-375.

SHEIN, E. H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SILVA, R. C.. Controle organizacional, cultura e liderança: evolução, transformações e perspectivas. In: Encontro de Estudos Organizacionais, 2. 2002, Recife/PE. **Anais...** Recife/PE: Observatório da Realidade Organizacional, PROPAD/UFPE, ANPAD, 2002, 1, CD-ROM.

SILVA, A. B. **Como os gerentes aprendem?** São Paulo: Saraiva, 2009.

SILVA, A. B.; ROMAN NETO, J. Perspectiva multiparadigmática nos estudos organizacionais. In: GODOI, C. K; MELLO, R.B.; SILVA. A.B. (Org.) **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006, cap. 2, p. 53-88.

SOUZA FILHO, O reflexo da liderança, orientada pelos interesses dos liderados, no comprometimento organizacional: um estudo de caso da Gelita do Brasil. In: ENANPAD, 32, 2008, Rio de Janeiro/RJ. **Anais...** Rio de Janeiro/RJ, ANPAD, 2008, 1, CD-ROM.

SPENDER, J. C. Gerenciando sistemas de conhecimento. In: FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA Jr, M. M. (Org.) **Gestão estratégica do conhecimento**: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2008.

STARKEY, K. What can we learn from the learning organization? **Human Relations**, v. 51, n. 4, p. 531-546, 1998.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação: 1.ed. São Paulo: Atlas, 1987.

VAN SETERS, D. A.; FIELD, R. H. G. The evolution of leadership theory. v. 3, n. 3. **Journal of Organizational Management**, 1990.

VENDRAMINI, P. **Liderança e mudança organizacional**: as categorias essenciais do líder facilitador. 2000. 225f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, 2000.

VERA, D.; CROSSAN, M. Strategic Leadership and organizational learning. **Academy of Management Review**. v. 29, n. 2, p. 222-240, 2004.

VIEIRA, M. M. F. Por uma boa pesquisa (qualitativa) em administração. In: VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. **Pesquisa qualitativa em administração**. 2. ed. Rio de Janeiro, FGV, 2006.

VIVEIROS, H. C.; FREITAS, J. A. S. B; BARBOSA, J. G. P. gestão estratégica e competências dos líderes de negócio das empresas de transformação de embalagens plásticas. In: Encontro de Estudos em Estratégia, 3, 2007, São Paulo/SP. **Anais...** São Paulo/SP, ANPAD, 2007, 1, CD-ROM.

VIZEU, F. Aproximação entre a liderança transformacional e teoria da ação comunicativa In: Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, 2, 2009, Curitiba/PR. **Anais...** Curitiba/PR, ANPAD, 2009, 1, CD-ROM.

WEICK, K. E.; WESTLEY, F. Aprendizagem organizacional: confirmando um oximoro. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Org.). **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2004. v. 3, cap. 6.

YUKL, G. **Leadership in organizations**. New Jersey (USA): Prentice Hall, 1998, cap. 14 (Leadership in teams and self-manages groups), p. 351-379.

ZAGORŠEK, H.; DIMOVSKI, V.; ŠKERLAVAJ, M. Transactional and transformational leadership impacts on organizational learning. **Journal for East European Management Studies**. Rainer Hampp Verlag, vol. 14, n. 2, p. 145-165, 2009.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre, Bookman, 2005.

## APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista

**Universidade Federal da Paraíba**  
**Centro de Ciências Sociais Aplicadas**  
**Departamento de Administração**  
**Programa de Pós-Graduação em Administração**

Mestranda: Islania Andrade de Lira Delfino

Orientador: Anielson Barbosa da Silva, Dr.

Pesquisa: Processo de Liderança e Aprendizagem Organizacional no SEBRAE/PB

### 1ª PARTE: PROCESSO DE APRENDIZAGEM

#### GERAÇÃO

1. Como os funcionários do SEBRAE/PB adquirem e atualizam seus conhecimentos?
2. O SEBRAE/PB costuma contratar funcionários que já tenham conhecimento e experiência na área? Como esse conhecimento e experiência podem ajudar a organização?
3. Como o SEBRAE/PB incentiva a aprendizagem do funcionário?
4. Como o funcionário adquire conhecimento dentro do SEBRAE/PB? Eles também participam de eventos externos ao SEBRAE?
5. Como é o processo criativo do funcionário no SEBRAE/PB? A organização incentiva o funcionário a ser criativo e desenvolver idéias novas? Como ela recompensa esse funcionário?

#### COMPREENSÃO

6. Como é o processo de geração de idéias no SEBRAE/PB? Qual o papel dos funcionários na geração de idéias?
7. Como as idéias são discutidas com os funcionários? Qual o papel do líder na difusão das idéias? Como ocorre essa difusão?

8. Como as novas informações são difundidas pelo gerente/líder? E como elas são difundidas entre os colegas de trabalho?
9. Como a informação é compartilhada entre as unidades ou setores do SEBRAE/PB (circulares, memorandos, manuais, e-mail, telefone, conversas informais)?
10. Os funcionários compartilham experiências e conhecimentos no ambiente de trabalho? Em caso afirmativo, como essas experiências são compartilhadas?

### **DISSEMINAÇÃO**

11. Como as informações são disseminadas na organização? Qual o papel do líder nesse processo?
12. O SEBRAE/PB possui algum sistema, computadorizado ou não, que favoreça a troca e a distribuição de informações entre os funcionários? Possui Intranet ou algum outro sistema interno de base de dados em rede? Fale sobre a contribuição de cada um deles.
13. Como a estrutura física da organização pode favorecer a disseminação de informações e o contato entre os funcionários?
14. Os funcionários têm oportunidade de se reunir para trocar informações dentro e fora do SEBRAE/PB? Como essa disseminação de informações ocorre?
15. Como o diálogo e as ações coletivas dos funcionários auxiliam na disseminação de informações entre eles? Como a organização incentiva essa troca de experiências?
16. Como a disseminação de informações promove aprendizagem na organização?

### **INSTITUCIONALIZAÇÃO**

17. Como as informações geradas durante os processos diários de trabalho são armazenadas na organização para serem utilizadas por todos?
18. As tarefas e as ações que cada um deve realizar são claras e explícitas? De que forma?

19. O SEBRAE/PB possui estratégias e procedimentos definidos? Como eles são originados e quem participa desse processo?
20. Quais são as práticas de RH institucionalizadas no SEBRAE/PB?
21. Esse conhecimento gerado e compartilhado na empresa resulta em mudanças nos processos, na tecnologia ou nos valores da organização?
22. Como os processos institucionalizados pelo SEBRAE/PB contribuem para a aprendizagem das pessoas na organização?

## **2ª PARTE: LIDERANÇA E APRENDIZAGEM**

### **PROCESSO DE LIDERANÇA E GERAÇÃO**

1. Como o líder pode facilitar o processo de geração do conhecimento no SEBRAE/PB?
2. Como os liderados podem facilitar a geração desse conhecimento?
3. Como o contexto organizacional (o SEBRAE/PB) atua no sentido de facilitar a geração desse conhecimento?

### **PROCESSO DE LIDERANÇA E COMPREENSÃO**

4. Como o líder pode facilitar a compreensão ou interpretação das informações?

### **PROCESSO DE LIDERANÇA E DISSEMINAÇÃO**

5. Como o líder pode facilitar a disseminação e o compartilhamento das informações no SEBRAE/PB?
6. Como os liderados compartilham e disseminam informações no SEBRAE/PB?

### **PROCESSO DE LIDERANÇA E INSTITUCIONALIZAÇÃO**

7. Como o líder sistematiza e formaliza os resultados da aprendizagem coletiva dos liderados? E o SEBRAE/PB, como faz isso?

<b>PROCESSO DE LIDERANÇA E APRENDIZAGEM</b>
---

8. Como você, na posição de líder, pode facilitar a aprendizagem dos seus liderados?

9. Como os próprios liderados podem contribuir para a aprendizagem dentro da organização?

10. Como o SEBRAE/PB (seus programas, metas e direcionamentos) pode facilitar a aprendizagem das pessoas?

Gostaria de fazer alguma outra consideração sobre o tema o processo de aprendizagem organizacional no SEBRAE/PB ou falar sobre alguma questão não mencionada?

**APÊNDICE B – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Organização)****TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO****DIVULGAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO PESQUISADA**

Pesquisa “Processo de Liderança e Aprendizagem Organizacional no SEBRAE/PB”

Esta pesquisa faz parte da Dissertação de Mestrado de Islania Andrade de Lira Delfino, e tem por objetivo analisar como os elementos do processo de liderança podem atuar nos processos de aprendizagem organizacional no SEBRAE/PB. Gostaríamos de divulgar um perfil da organização pesquisada e para isso solicitamos a autorização desta organização para a divulgação do seu nome.

Qualquer dúvida ou esclarecimento poderá também ser sanado junto à Coordenação do Programa de Pós-Graduação em Administração, do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal da Paraíba.

Se a organização concorda em divulgar seu nome, nós agradecemos muito a colaboração e gostaríamos que um dos dirigentes, responsável pela organização, assinasse a seguir, indicando que está devidamente informada(o) sobre os objetivos da pesquisa e o uso dos seus resultados, assim como concordando com a divulgação do perfil organizacional que será indicado nos resultados a fim de dar credibilidade à pesquisa.

---

SEBRAE Paraíba

João Pessoa, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2010.

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA**  
**Centro de Ciências Sociais Aplicadas**  
**Departamento de Administração**  
**Programa de Pós-Graduação em Administração**  
**Campus Universitário – João Pessoa – PB – CEP: 58.059-900**  
**Telefone: (83) 3216 7454**  
**Aluna: Islania Andrade de Lira – Matrícula: 109100299**

**APÊNDICE C – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Gerente)****TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

Pesquisa “Processo de Liderança e Aprendizagem Organizacional no SEBRAE/PB”

Esta pesquisa faz parte da Dissertação de Mestrado de Islania Andrade de Lira Delfino. Gostaríamos de contar com sua colaboração, que consiste em responder a uma entrevista sobre o processo de liderança e a aprendizagem organizacional no SEBRAE/PB. Sua participação, portanto, não lhe causará prejuízo profissional algum, mas antes, colaborará para uma melhor compreensão sobre os processos de liderança e aprendizagem na organização. Esclarecemos que todas as informações prestadas serão utilizadas unicamente para os fins desta pesquisa.

Esclarecemos, também, que sua participação é voluntária e que, caso queira, poderá interromper ou desistir desta entrevista a qualquer hora ou deixar de responder a quaisquer das questões que lhe forem feitas.

Qualquer dúvida ou esclarecimento poderá também ser sanado junto à Coordenação do Programa de Pós-Graduação em Administração, do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal da Paraíba.

Se você concorda em participar, nós agradecemos muito sua colaboração e gostaríamos que você colocasse sua assinatura a seguir, indicando que está devidamente informada(o) sobre os objetivos da pesquisa e os usos dos seus resultados.

---

ENTREVISTADORA  
Islania A. de Lira Delfino

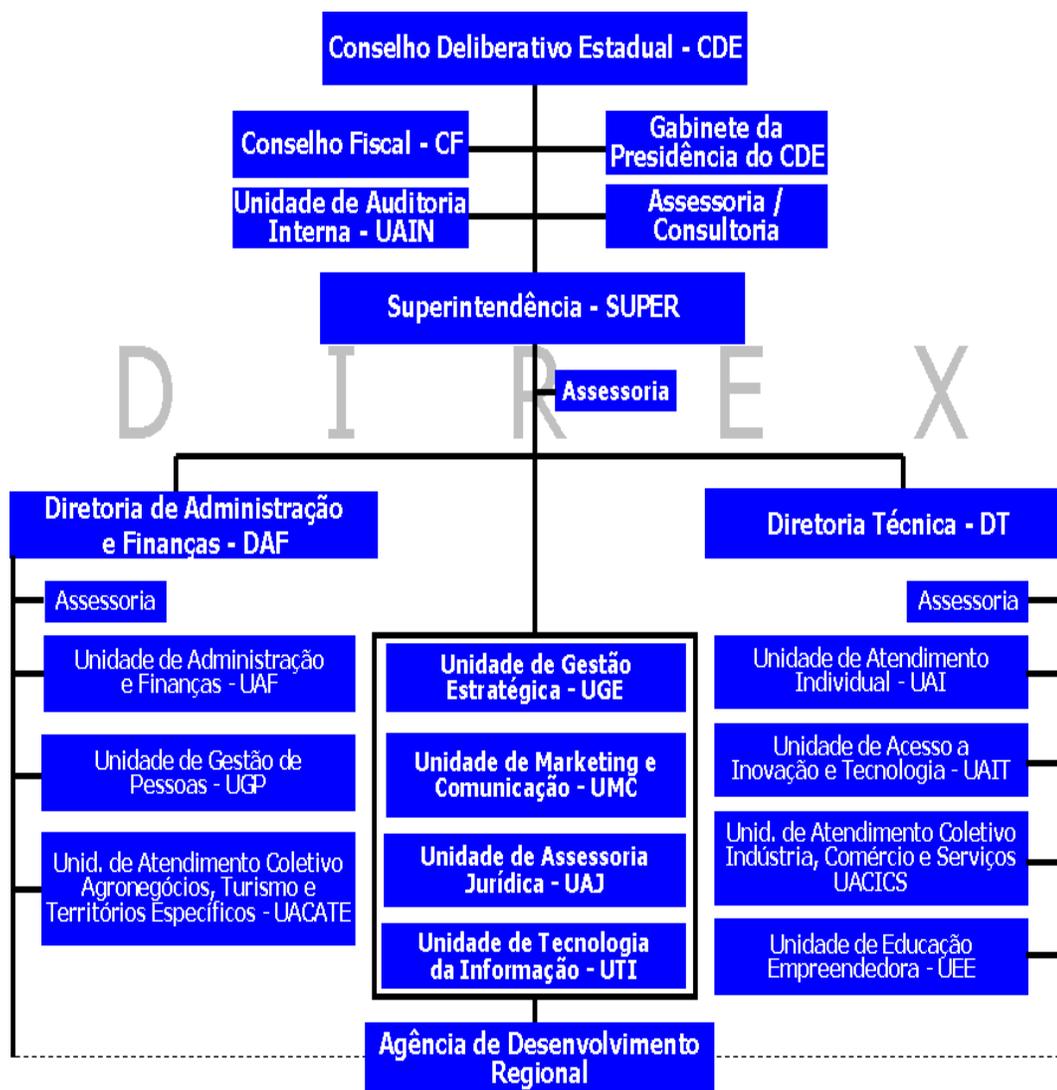
---

ENTREVISTADA (O)

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2010.

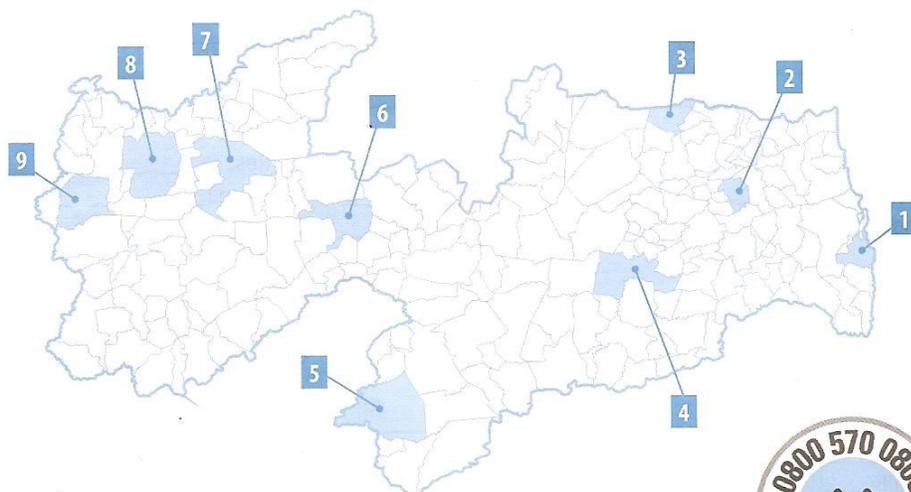
**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA**  
**Centro de Ciências Sociais Aplicadas**  
**Departamento de Administração**  
**Programa de Pós-Graduação em Administração**  
**Campus Universitário – João Pessoa – PB – CEP: 58.059-900**  
**Telefone: (83) 3216 7454**  
**Aluna: Islania Andrade de Lira – Matrícula: 109100299**

## ANEXO A – ORGANOGRAMA DO SEBRAE/PB



## ANEXO B – MAPA DAS AGÊNCIAS DO SEBRAE NA PARAÍBA

### Agências do Sebrae na Paraíba



<b>1</b>	<b>JOÃO PESSOA</b>	Avenida Maranhão, 983 - Bairro dos Estados CEP: 58.030-261 - ☎ (83) 2108 1100
<b>2</b>	<b>GUARABIRA</b>	Praça Lima e Moura, 63 - Centro CEP: 58200-000 - ☎ (83) 3271-4142
<b>3</b>	<b>ARARUNA</b>	Praça Rio Branco, 46 - Centro CEP: 58233-000 - ☎ (83) 3373 1272
<b>4</b>	<b>CAMPINA GRANDE</b>	Av. Consul Joseph Noujaim Habib - Catolé CEP: 58104-55 - ☎ (83) 2101 0100
<b>5</b>	<b>MONTEIRO</b>	Rua Nestor Bezerra, 185 - Centro CEP: 58500-000 - ☎ (83) 9985 9350 / 9971 0696
<b>6</b>	<b>PATOS</b>	Rua do Prado, 629 - Centro CEP: 58700-010 - ☎ (83) 3421-2403
<b>7</b>	<b>POMBAL</b>	Rua Tenente Aurélio Cavalcanti, 02 - Centro CEP: 58840-000 - ☎ (83) 3431-2408
<b>8</b>	<b>SOUSA</b>	Rua Cônego José Neves, 54 - Centro CEP: 58800-190 - ☎ (83) 3522 1800
<b>9</b>	<b>CAJAZEIRAS</b>	Rua Benedito Gomes de Souza, 27 - salas 01 e 02 - Centro CEP: 58900-000 - ☎ (83) 3531-2449

ANEXO C – DIRECIONAMENTO ESTRATÉGICO DO SEBRAE PARAÍBA –  
2009/2015

## MAPA ESTRATÉGICO DO SEBRAE PARAÍBA - 2009 / 2015

