

A relação entre o Modelo de Gestão de Pessoas e a formação de uma Cultura de Aprendizagem e Inovação – O Caso da Escola de Gestão e Negócios da Petrobras

Lucas Martins D'Oliveira – Fundação Getúlio Vargas, Escola Brasileira de Administração
Pública e de Empresas – lucasmdo1@gmail.com

Resumo: A transição entre a teoria dos recursos e a teoria das capacidades dinâmicas tende a reposicionar o processo de aprendizagem organizacional como base da administração estratégica. O objetivo deste artigo é analisar quais seriam as práticas e o modelo de gestão de pessoas que uma empresa deveria adotar a fim de contribuir para a criação de um ambiente favorável ao desenvolvimento de uma cultura de aprendizagem e inovação contínua, que possa suportar a necessidade de adaptação constante da organização frente às mudanças ambientais, possibilitando o alcance de vantagens competitivas sustentáveis. Nesse sentido, será apresentado o estudo de caso da Escola de Gestão e Negócios da Petrobras, que passou por um processo de reorganização e mudança de suas práticas de gestão de pessoas. Adotando método de estudo de caso único, coleta de dados mesclando análise documental, reuniões e observação direta e participante, o artigo analisa os dados coletados. Os resultados mostram que houve impacto na satisfação dos empregados e na qualidade da gestão dos processos internos após a implementação das mudanças organizacionais. O artigo termina apontando as implicações derivadas desta pesquisa e as limitações existentes, as quais são elencadas sob a forma de uma agenda de pesquisa.

Introdução

De acordo com Lei, Hitt e Betis (2001), a transição entre a teoria dos recursos e a teoria das capacidades dinâmicas tende a reposicionar o processo de aprendizagem organizacional como base da administração estratégica. Nesse novo cenário, a habilidade da organização em se estruturar como um sistema integrado de aprendizagem contribuiria para a implementação de uma estratégia mais dinâmica e adequada às atuais características do ambiente competitivo (LEONARD-BARTON, 1992). Dessa forma, a empresa aprenderia sua estratégia a partir do momento em que os diversos grupos organizacionais analisam suas decisões e escolhas estratégicas, bem como seus resultados e seu desempenho (MOURA e BITENCOURT, 2006).

Dentro dessa perspectiva, as organizações começam a perceber a importância de se estruturar processos de aprendizagem e inovação contínua, que permitam a regeneração constante do portfólio de recursos e competências a fim de obter vantagens competitivas sustentáveis, e começam a perceber também que a forma com que uma empresa se organiza, em termos de

estrutura, processos e sistemas, estaria em algum grau relacionada com a cultura organizacional (BARNEY, 1986 e 1991).

Nesse contexto, a efetividade da empresa estaria diretamente relacionada com a capacidade da mesma em articular a escolha estratégica com as competências organizacionais, dos grupos e as individuais, considerando a cultura organizacional vigente (MOURA e BITENCOURT, 2006). Dessa forma, segundo as autoras, ao estabelecer um direcionamento estratégico e alinhá-lo às competências organizacionais, desdobrando estas em competências coletivas e individuais, a empresa precisaria refletir sobre a cultura e o modelo de gestão de pessoas adotado pela empresa.

Nesse sentido, o objetivo deste artigo é tecer uma análise acerca de quais seriam as práticas e o modelo de gestão de pessoas que uma empresa deveria adotar a fim de contribuir para a criação de um ambiente favorável ao desenvolvimento de uma cultura organizacional de aprendizagem e inovação contínua, que possa suportar a necessidade de adaptação constante da organização frente às mudanças ambientais, possibilitando o alcance de vantagens competitivas sustentáveis.

Com a finalidade de atingir o objetivo proposto acima e de suscitar futuros trabalhos, discutem-se, em primeiro lugar, os conceitos de gestão estratégica de pessoas, aprendizagem organizacional e inovação. Na sequência, descreve-se a metodologia e apresenta-se o caso da Escola de Gestão e Negócios da Petrobras. Por último, apresentam-se algumas considerações finais.

Gestão Estratégica de Pessoas, Aprendizagem Organizacional e Inovação

De acordo com Motta e Vasconcelos (2006), pode-se pensar a questão da aprendizagem organizacional dentro de dois modelos distintos – o modelo industrial, que estaria mais ligado ao modelo instrumental de gestão de pessoas, e o modelo pós-industrial, que estaria mais ligado ao modelo estratégico, chamado também de modelo político de gestão de pessoas. No modelo instrumental de gestão de pessoas, os membros de uma organização poderiam obter mais autonomia desde que esta fosse útil à empresa, ou seja, os empregados seriam considerados pessoas utilitaristas e condicionáveis por meio de ações baseadas em processos de estímulo-resposta, isto é, através de técnicas behavioristas que talvez pudessem ser simplificadas (BRABET, 1993). Para a autora, na realidade concreta, as empresas acabam por adotar processos, métodos e premissas burocráticas, pertencentes ao modelo instrumental, comuns a organizações industriais baseadas em uma ideia restritiva de aprendizagem organizacional, na qual os indivíduos seriam tratados como agentes ao invés de atores sociais.

De acordo com Brabet (1993), por outro lado, o modelo político de gestão de pessoas possibilitaria a convivência entre diferentes lógicas e critérios de atuação válidos, a partir da percepção de que toda racionalidade estaria diretamente associada ao indivíduo que atua, ou seja, não existiria uma única racionalidade verdadeira e/ou absoluta. Segundo a autora, nesse modelo, os membros de uma organização seriam considerados atores sociais que participam e influenciam os processos de aprendizagem e mudança, isto é, os indivíduos teriam uma flexibilidade de atuação dentro da organização, que seria alcançada a partir de práticas de negociação, vista aqui como necessária e fundamental à implementação eficaz de uma estratégia.

Nesse contexto, a empresa seria vista como um espaço de atuação compartilhada entre as diversas racionalidades de seus membros, na qual o diálogo, a negociação e o amplo debate entre os diferentes atores sociais constituiriam as bases que estruturariam todo o sistema produtivo (BRABET, 1993). Para a autora, ao preconizar a democratização das relações de trabalho e a ação política dos diversos atores sociais que compõem a organização, o modelo político de gestão de pessoas possibilitaria a aprendizagem contínua e o desenvolvimento de competências, essenciais a realização de objetivos de longo prazo.

A aprendizagem no modelo político estaria relacionada ao conceito de aprendizagem em circuito duplo (*double looping learning*), que, segundo Argyris (1992), estaria associado à percepção e exploração do ambiente pelo indivíduo por meio do acesso a novas informações, as quais seriam comparadas com as regras e processos atuais dos sistemas produtivos, com o objetivo de refletir sobre a pertinência ou não do conjunto de normas vigentes, bem como o de implementar ações corretivas necessárias, ou seja, reconfigurando o próprio sistema. No que tange ao âmbito do indivíduo, o autor ressalta que esse tipo de aprendizagem traria à pessoa uma necessidade de questionar as próprias maneiras de se comportar, optando por mudar sempre que preciso fosse.

Para Edmondson e Moingeon (1998), no que tange aos processos cognitivos individuais, a experimentação de novas realidades possibilita que o indivíduo questione seus próprios valores e padrões de cognição anteriores a fim de adotar novos padrões adequados para mudar comportamentos, sendo que estes mecanismos não necessariamente são conscientes. Segundo os autores, a mudança efetiva de valores e comportamentos faria com que o indivíduo construísse uma nova racionalidade, através da elaboração de novos critérios de solução de problemas e de tomada de decisão.

De acordo com Crozier e Friedberg (1995), o cerne do processo de aprendizagem organizacional estaria associado à capacidade de mudança, a qual estaria relacionada com a

capacidade das pessoas em cooperarem em grupo de forma eficaz, gerando reconfigurações nos sistemas produtivos. Dessa forma, segundo os autores, a aprendizagem organizacional estaria associada a um processo de ação e construção coletiva, por meio do qual os indivíduos reconfigurariam os sistemas de normas e procedimentos vigentes através do aprendizado de novas formas de cooperar e competir dentro da empresa. Nesse sentido, a aprendizagem coletiva ocorreria através de um processo contínuo que envolveria tanto a reflexão quanto a ação, tendo com base a experiência coletiva e a compreensão, isto é, atribuindo ao grupo de indivíduos um ambiente social voltado para o compartilhamento de experiências e a reconfiguração de modelos mentais, que seriam fundamentais à efetividade do processo de aprendizagem (EDMONDSON e MOINGEON, 1998).

Brow e Starkey (2000) observam que, ao implementar um processo de aprendizagem organizacional, a empresa deve considerar que tanto a identidade dos indivíduos quanto a identidade organizacional possuem estruturas flexíveis que se desenvolvem e evoluem ao longo do tempo. Para os autores, empresas que queiram evoluir para organizações em aprendizagem (*learning organization*) precisariam estimular a análise crítica, a comunicação horizontal e a transparência, bem como integrar e alinhar os indivíduos na nova estrutura organizacional, permitindo que os mesmos se adaptem às mudanças.

De acordo com Senge (2006), para que uma empresa se torne uma organização em aprendizagem seria preciso que os indivíduos desenvolvessem autonomia, através do questionamento de suas práticas, aprendendo por meio de experiências e reconstituindo o sentido de sua própria ação em novas situações. Para o autor, a criação de organizações em aprendizagem se daria quando os atores organizacionais aprendessem a pensar sistemicamente, de forma a compreender como os sistemas produtivos funcionam e, a partir daí, buscar oportunidades que pudessem alavancar os resultados organizacionais.

Para Edmondson e Moingeon (1998), a organização aprenderia quando os seus membros participassem plenamente, de forma a gerar resoluções de problemas e comunicação sobre as questões de fundo com os outros membros. Por outro lado, a aprendizagem organizacional poderia ser retratada como um fenômeno no qual os indivíduos nas organizações tomam medidas para desenvolver e aperfeiçoar seus mapas cognitivos, isto é, sua "teoria em uso" (Argyris e Schon, 1978) ou seu "modelo mental" (Senge, 2006) e, assim, tornar-se-iam responsáveis por tomar decisões mais eficazes.

Dessa forma, os indivíduos projetariam seu comportamento com base em suas interpretações do ambiente, e o comportamento nas organizações seria um produto emergente de tais interpretações, sendo que quando os processos interpretativos se transformam em rotinas da

organização, os mesmos poderiam oferecer uma maneira de mudá-la (EDMONDSON e MOINGEON, 1998). No entanto, uma vez que estes processos cognitivos sutis podem ocorrer de maneira inconsciente não poderiam ser facilmente alterados (DAFT e WEICK, 1984). Além disso, como os membros da organização compartilham os mesmos pressupostos tácitos, eles não teriam conhecimento da medida em que as suas interpretações são subjetivas (SCHEIN, 1985). Dessa forma, as próprias rotinas organizacionais reforçariam a validade de interpretações compartilhadas, criando assim uma dinâmica de retroalimentação, sendo que nem as rotinas e nem processos de interpretação poderiam ser alterados por decisão dos gestores, mas sim pela própria ação dos membros da organização, com base na maneira de como os mesmos veem o seu ambiente e o interpretam (EDMONDSON e MOINGEON, 1998).

Nesse sentido, engajar pessoas em reflexão e desenvolvimento de seus próprios processos de pensamento representaria um componente essencial da criação de organizações de aprendizagem (EDMONDSON e MOINGEON, 1998). Para os autores, a questão crucial seria como ajudar as pessoas a reduzir as consequências contra produtivas de suposições tácitas mantidas ainda que inconscientemente, de forma a diminuir possíveis resistências à mudança (EDMONDSON e MOINGEON, 1998), permitindo assim a implementação de processos de aprendizagem que possibilitem à empresa se tornar uma organização em aprendizagem que busque inovar de modo contínuo, de forma a possibilitar a obtenção de vantagens competitivas sustentáveis.

Método de Pesquisa

A fim de responder à problemática elaborada nesta pesquisa, opta-se por utilizar a metodologia de estudo de caso, tendo em vista que tal método seria mais adequado quando se pretende estudar uma situação onde os fenômenos são amplos e difíceis de desenredar, a temática é de pouco conhecimento dentro do contexto estudado, encontrando-se ainda em estágio de maturação da teoria (EISENHARDT, 1989; YIN, 2010).

Nesse sentido, a metodologia de estudo de caso representa uma verificação empírica que investiga determinado fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real, principalmente quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não estão nitidamente definidos (YIN, 2010). Para o autor, a partir da aplicação do método de estudo de caso, pode-se optar por utilizar casos múltiplos ou, ainda, o estudo de um caso único. Para fins deste trabalho, foi aplicado um estudo de caso único, tendo em vista ser o método que possui maior aderência à problemática proposta, bem como ao tempo e aos recursos disponíveis.

A Escolha do Caso

A definição do caso a ser estudado representa um elemento fundamental para o bom andamento e concretização do estudo, sendo essencial a definição da população visto que a mesma determina e/ou delimita o objeto a ser estudado (EISENHARDT, 1989). Para a autora, a amostra não seria casual, mas refletiria a escolha de casos específicos com o intuito de ampliar a teoria para uma vasta diversidade de aspectos. Nesse sentido, para fins deste trabalho, optou-se por estudar a Escola de Gestão e Negócios (EGN) da Petrobras, uma gerência ligada a Universidade Corporativa da mesma organização, que é uma empresa brasileira de energia com atuação global.

A unidade objeto deste estudo possui 3 gerências setoriais, ligadas diretamente à gerente da EGN, 1 empregado de *staff* ligado também diretamente à gerente, responsável pelo suporte à gestão da EGN, 2 consultores internos, e 62 empregados sem cargo gerencial, de *staff* ou de consultoria.

Desenho da Pesquisa e Coleta de Dados

A fim de desenvolver uma teoria, os pesquisadores podem conciliar múltiplas técnicas e métodos distintos de coleta de dados, sendo que para o estudo de caso seria plausível utilizar uma combinação entre pesquisa documental, entrevistas, questionários e observações (EISENHARDT, 1989). O desenvolvimento de estudos de caso pode ser realizado a partir da coleta de evidências, que podem ser compostas por documentos, registros, artefatos físicos, observação direta e/ou participante, e entrevistas (YIN, 2010). Para o autor, o uso de documentos se torna essencial para ratificar e valorizar as evidências encontradas em outras fontes, sendo que a observação direta seria igualmente importante para fornecer informações adicionais acerca das questões em estudo. Nesse sentido, os instrumentos de coleta de dados utilizados neste trabalho foram a coleta de dados primários e secundários da unidade estudada, a observação direta e participante, além de reuniões (semiestruturadas) com membros da equipe.

Primeiramente, a coleta de dados concentrou-se na análise de documentos da unidade (EGN) objeto deste estudo, principalmente na análise de relatórios gerenciais, bem como dos resultados da pesquisa de ambiência (clima) que é aplicada pela Petrobras anualmente em todas as áreas da empresa, sendo que o estudo se ateve a analisar os dados específicos da gerência estudada, referentes aos anos de 2010, 2011 e 2012. Nesse período, a média de pessoas que responderam à pesquisa ficou em torno de 80% do total de empregados lotados na EGN, alcançando um coeficiente Alfa de Cronbach de 0,87, o que conferiu confiabilidade dos dados coletados. Dentro dos resultados da pesquisa, a análise focou nos dados relativos aos itens (assertivas) que possuíam relação com os temas desenvolvidos neste trabalho. O

objetivo desta etapa foi o de entender quais fatores a pesquisa tenta medir e de que forma estariam relacionados às questões levantadas para este estudo.

A partir da análise documental, foram escolhidos os principais atributos que serviram de base para aprofundar a pesquisa bibliográfica sobre os principais temas relacionados ao estudo, bem como para a estruturação de roteiro e realização das reuniões informais com as pessoas escolhidas da gerência estudada. Para este estudo, participaram das reuniões informais, individualmente ou em pequenos grupos, todos os gestores (gerente e os 3 gerentes setoriais), o empregado responsável pelo suporte a gestão da gerência, além de 12 empregados, sendo 4 de cada gerência setorial, o que representou em torno de 25% do total da população da gerência. O objetivo das reuniões foi o de conseguir fazer uma aproximação maior com a realidade e verificar os atributos que de fato impactaram na construção do modelo de gestão de pessoas da gerência e, conseqüentemente, no ambiente social dos empregados. Além disso, pode-se perceber com mais clareza como se desenvolvem os reais sentimentos e as interações entre líderes e liderados nas tarefas diárias de buscar definir o melhor modelo possível de gestão de pessoas, tendo em vista a cultura da empresa e os limites institucionais.

A coleta de dados desta pesquisa estruturou-se da seguinte forma: análise de documentos oriundos de fontes primárias e secundárias; realização de reuniões (semiestruturadas); realização de observação direta e participante; e construção e manutenção de um caderno de observações, a fim de definir a categorização das informações obtidas por meio da coleta de dados. A pesquisa foi realizada ao longo do primeiro trimestre de 2013, e teve a duração total de 15 dias úteis não consecutivos, incluindo desde a coleta de dados até a elaboração de um relatório final que foi entregue aos gestores da unidade estudada e serviu como entrega final desta pesquisa.

Dessa maneira, ao serem combinadas algumas técnicas diferenciadas de pesquisa e análise de dados, pode-se dizer que o estudo se aproximou bastante da realidade do processo de construção e manutenção do modelo de gestão de pessoas, vigente na gerência estudada, e da criação ou não de um ambiente propício a aprendizagem e inovação. Mesmo assim, por tratar-se de uma pesquisa que envolve sentimentos de indivíduos que trabalham na gerência que está sendo estudada, pode-se sugerir que nem todos os participantes se sentiram à vontade para dar a real contribuição que poderiam dar se estivessem “olhando de fora”.

O Caso da Escola de Gestão e Negócios da Petrobras

O texto que se segue foi resultado de ampla pesquisa documental, principalmente de relatórios gerenciais, de observação participante e das reuniões realizadas com empregados selecionados da própria gerência.

A EGN foi criada em 2005 pelo gerente geral da Universidade Petrobras (UP) na época, com o objetivo de ofertar aos empregados da Petrobras cursos, workshops e seminários, todos *in company*, em temas relacionados à gestão de negócios, de pessoas e de processos, que deveriam estar relacionados ao Plano de Negócios e Gestão da empresa, no sentido de capacitar os empregados para que os mesmos atuassem na melhoria contínua dos processos e na implementação de projetos que garantissem a execução das estratégias traçadas pela alta administração. Na época de sua criação, a gerência passou a responder por 50% do total de demandas de capacitação da Petrobras, que na época representava 7.500 demandas por ano.

A EGN nasceu da fusão de três outras gerências, que eram responsáveis respectivamente pelo programa de Desenvolvimento Gerencial, pelo programa de Desenvolvimento de Supervisores e, finalmente, pelo programa de cursos em Contratação de Bens e Serviços. Além disso, surgiram na EGN outros programas até então inexistentes, como por exemplo, o de Gerenciamento de Projetos, o do Jurídico, o programa de Comercialização e Logística, entre outros. Ou seja, desde sua fundação, a EGN se constituiu de diferentes programas, cada qual relacionado com uma ou mais áreas específicas de conhecimento, com sua própria maneira de atuar junto aos diversos clientes, isto é, não havia integração entre os diferentes programas, assim como não havia integração entre os diversos membros da gerência.

No início de suas atividades, a equipe da EGN era composta por uma gerente, três gerentes setoriais e cinquenta empregados, sendo que os gerentes setoriais ficavam responsáveis cada qual por uma das três grandes áreas de conhecimento: Gestão Empresarial, Econômica e Financeira; Gestão de Pessoas e Processos; e Gestão de Segurança, Meio Ambiente, Saúde, Eficiência Energética (SMES) e Responsabilidade Social. Não havia muita conversa entre os gestores sobre o que acontecia nas outras gerências setoriais, embora houvesse alguns temas transversais que eram tratados em diferentes cursos de diferentes programas – os empregados das diferentes gerências setoriais e dos diferentes programas seguiam nessa mesma linha.

Nesse sentido, na sua fundação, tanto os gestores quanto os empregados estavam acostumados à cultura organizacional vigente, ou seja, em trabalhar em estruturas hierarquizadas, se preocupando apenas com seu “silo”, sem ter que se preocupar com o que as outras áreas estão fazendo, e sem investir na discussão e debate sobre as atividades desenvolvidas, bem como sobre as dificuldades vivenciadas.

A partir de 2009, a demanda que em 2005 era de 7.500 demandas passou para quase 16.000 por ano, ou seja, mais do que duplicou em quatro anos, sendo que a equipe permaneceu com a mesma estrutura e o mesmo número de empregados.

No início do segundo semestre de 2009, foi implementado um processo, chamado de Planejamento do Desenvolvimento de Recursos Humanos (PDRH), cuja finalidade era a de mapear de forma estruturada as demandas de capacitação, por programa e por cursos, a fim de obter dados mais precisos sobre a necessidade de capacitação da organização. Com a implementação desse processo, a demanda de capacitação da empresa destinada a EGN, e prevista para 2010, passou para 35.000 demandas mapeadas, ou seja, mais do que duplicou novamente – sendo que mais uma vez a estrutura organizacional e o número de empregados permaneciam os mesmos.

Nesse momento, a insatisfação da maioria da equipe, tanto com a dinâmica de trabalho quanto com o estilo de gestão dos gerentes, ficou mais latente e alguns membros do grupo inclusive pediram para serem transferidos para outras gerências dentro da empresa, embora todos gostassem da UP e se sentissem orgulhosos de trabalhar com treinamento numa organização que prima pela inovação tecnológica de alto nível. Os empregados insatisfeitos diziam que gostariam de continuar trabalhando na EGN, mas que o estilo de administração dos gestores não permitia a implementação de processos mais integrados, o compartilhamento de conhecimentos e a troca de experiências, que na visão dos empregados poderiam trazer ganhos de eficiência e garantir as entregas demandadas com a qualidade esperada.

Análise dos Dados e Resultados

As informações obtidas com a coleta de dados primários, secundários (pesquisa de ambiência) e reuniões, foram analisadas com base nas observações realizadas no campo pelo pesquisador, onde se buscou avaliar a aderência dos dados obtidos com os fenômenos observados dentro do ambiente social da unidade pesquisada. O texto que se segue representa um resumo consolidado do esforço do pesquisador em observar e interpretar a realidade percebida pelos sujeitos pertencentes ao “campo” estudado.

Queda da qualidade na gestão dos processos e da satisfação dos empregados

A partir da análise dos dados coletados, pode-se perceber que a falta de integração entre pessoas e processos, a falta de um plano de desenvolvimento individual (PDI) estruturado, as barreiras existentes ao compartilhamento de conhecimento e a troca de experiências, aliadas a um estilo de gestão de pessoas burocrático, fizeram com que o índice de satisfação do empregado (ISE) em 2009, que é medido através da pesquisa de clima já citada anteriormente, chegasse ao menor nível desde o início de sua aferição (60% da equipe satisfeita). A pesquisa de clima era constituída por nove fatores que deveriam ser avaliados, sendo que os fatores com pior avaliação eram treinamento e desenvolvimento da equipe, reconhecimento e recompensa, e liderança.

Além disso, foi observado que o indicador que mede o nível de tratamento das anomalias encontradas nos processos internos (RTA), e está relacionado com a qualidade e melhoria contínua dos mesmos, atingiu o maior nível de tratamentos pendentes, chegando a 27% quando a meta estipulada era manter esse índice abaixo de 10%. Nesse contexto, no segundo semestre de 2009, houve troca no comando da UP e um novo gerente geral foi designado, e com o objetivo de conhecer melhor as equipes, decidiu realizar reuniões específicas com cada gerência. Após realizar as reuniões, e com base na análise dos dados sobre a satisfação (ISE) e o desempenho (RTA), entre outros dados, o novo gerente geral decidiu substituir a gerente da EGN, colocando no lugar uma pessoa que pertencia à própria equipe.

Pode-se perceber que a nova gerente – embora pertencesse ao grupo, possuía outras experiências de trabalho e tinha vivências em outras culturas e contextos organizacionais – também não estava satisfeita com a dinâmica instalada na gerência. Além disso, era sabido que a tendência era que demanda por capacitação só aumentasse e ela precisaria contar com cada um dos empregados da equipe, se quisesse entregar os cursos demandados dentro da qualidade esperada. Nesse sentido, a primeira ação da nova gerente foi estabelecer uma agenda de reuniões com toda a equipe, que tinha como objetivo final a construção coletiva de um plano estratégico para a gerência, que pudesse servir de base para mudanças na estrutura e na organização do trabalho, conforme descrito a seguir.

A reorganização da EGN

Na fase de observação direta e participante, durante as reuniões, pode-se perceber que todos sem exceção puderam expor suas ideias através de um amplo debate, no qual o conflito de ideias e de posições era permitido, desde que o conflito não chegasse ao nível pessoal e a resolução do mesmo se desse a partir do consenso. Por diretriz da nova gerente, tanto ela quanto os demais gestores não deveriam direcionar o debate, deixando os empregados construir de forma coletiva as proposições de mudança, cabendo aos gestores somente o papel de árbitro gerencial quando houvesse um impasse e/ou uma restrição de recursos (ex.: orçamento) que tivesse que ser submetida à aprovação gerencial. Em alguns momentos, o próprio gerente geral da UP foi chamado a comparecer na reunião para expor os possíveis motivos de uma não aprovação de recursos adicionais, fazendo com que houvesse mais transparência, menos hierarquização nas relações e mais agilidade na comunicação das decisões tomadas.

Para conduzir as reuniões, a gerente designou um grupo, composto por empregados das três gerências setoriais, que ficou responsável também por consolidar as ideias debatidas e as proposições do grupo ao final de cada encontro. Ao final de 2009, após o término das

reuniões com toda a equipe, o plano estratégico da EGN ficou pronto, dando início a uma série de mudanças, previstas para acontecer já a partir do início de 2010.

Uma primeira mudança se deu na própria dinâmica adotada pela gerente para conduzir as reuniões, conforme descrito anteriormente, dando “voz” a todos os empregados que, ao se sentirem considerados dentro do processo de construção de sua própria realidade organizacional, se mostraram mais satisfeitos e otimistas com as mudanças previstas, mesmo porque sabiam o que iria mudar e quando isso aconteceria.

Outra mudança foi na estrutura organizacional da EGN, na qual duas das três gerências setoriais, antes divididas por áreas de conhecimento, passaram a ser divididas por processo/produto ofertado à empresa. A primeira gerência setorial ficou responsável pela execução dos cursos de curta duração (até 40 horas) que já compunham a carteira de cursos existente, e que representavam um volume maior de turmas. A segunda gerência setorial ficou responsável pela coordenação dos comitês técnico-educacionais (criados junto com o processo de PDRH para definir a carteira de cursos de cada programa – havia um para cada programa), pela coordenação da oferta de serviços técnicos (consultoria interna) a outras áreas da empresa, pela execução dos seminários internos e pela execução dos cursos de média e longa duração (acima de 40 horas) – cursos de formação (cursos obrigatórios para os empregados recém-contratados) e de pós-graduação *in company*.

Além disso, essa gerência ficou responsável por desenhar, especificar, contratar e implementar as primeiras turmas dos cursos de curta duração, para posterior repasse à equipe da primeira gerência para execução das demais turmas – o que acabou gerando uma maior integração entre as equipes dessas duas gerências setoriais, que juntas ficaram responsáveis pelos cursos relativos aos temas de Gestão Empresarial, Econômica e Financeira, Gestão de Pessoas, Processos e Responsabilidade Social.

A terceira gerência setorial continuou funcionando por área de conhecimento, ficando responsável por coordenar os cursos sobre os temas de Gestão de Segurança, Meio Ambiente, Saúde e Eficiência Energética (SMES), sendo que a opção por manter a dinâmica antiga de trabalho se deu pelo entendimento por parte dos gestores de que esses temas seriam mais técnicos e específicos e, por isso, deveriam ficar separados das outras duas gerências setoriais. Por último, um grupo de empregados foi designado para implantar e coordenar um laboratório de gestão, que responderia diretamente à gerente da EGN, e cujo objetivo era o de prospectar junto ao mercado e às universidades melhores práticas e inovações que pudessem ser aplicadas para melhorar os cursos (metodologias de ensino-aprendizagem, novas tecnologias de ensino, etc.). Todos os empregados eram responsáveis por participar de todo o processo,

desde o desenvolvimento (desenho, especificação e contratação, quando necessário), implementação e avaliação, dos projetos sob sua responsabilidade. Nesse sentido, mesmo os empregados pertencentes à primeira gerência setorial, cuja responsabilidade era a de executar os cursos já existentes, deveriam acompanhar todo o processo desde o início, de forma a contribuir e entender a lógica de estruturação de cada curso. A ideia era a de gerar nos empregados uma visão sistêmica dos processos.

Para promover a integração dos processos e das diversas equipes, foi implementada uma estrutura de *clusters* que servia de pano de fundo para o funcionamento do trabalho, e que foi constituída a partir da junção de uma ou mais áreas de conhecimento, ou seja, cada *cluster* representava um conjunto de áreas de conhecimento. Os clusters formados foram os seguintes: Planejamento, Gestão, Organização e Controle; Financeira; Relacionamento com Partes Interessadas; Gestão de Pessoas; Comercialização; Logística; Conformidade Legal; e SMES. Dessa forma, funcionalmente, os empregados pertenciam a uma ou outra gerência setorial, vinculando-se mais a um determinado processo e/ou produto, e matricialmente pertenciam também a um ou mais clusters, vinculando-se a uma ou mais áreas de conhecimento, nas quais poderiam se especializar de acordo com seus gostos e afinidades.

Além disso, a fim de promover um debate amplo e constante das equipes, com o objetivo de possibilitar a aprendizagem, o compartilhamento de conhecimentos e a inovação contínua dos processos, produtos e serviços, foram criados diversos espaços para integração, troca de experiências, debate e convivência entre os empregados: Reunião de Análise Crítica (RAC) Setorial (quinzenal), Reuniões de Clusters (quinzenal), RAC Gerencial (mensal), “Quarta Diferente” (mensal), “Roda de Conversa” (mensal), entre outros.

Pode-se observar que todos esses fóruns permitiam o diálogo aberto, a resolução de conflitos de forma consensual a partir de amplo debate, gerando o compartilhamento do conhecimento, a troca de experiências, espaços de reflexão, experimentação e integração. A “Quarta Diferente” consistia, por exemplo, na ida a eventos culturais fora da empresa, dentro do horário de trabalho, onde os empregados podiam visitar museus, ver exposições de artes, ir ao cinema, etc., tendo a duração de até quatro horas. O objetivo era sair do ambiente de trabalho, para facilitar a integração e promover o pensamento “fora da caixa”, acreditando que essa saída momentânea do trabalho poderia trazer novas ideias para dentro do trabalho.

Lembrando que, embora seja uma empresa de capital misto, o controle permanecia com o governo federal, onde existia uma cultura de estabilidade empregatícia, e demissões eram realizadas somente por justa causa e não por queda no desempenho, etc. Logo, saber criar

condições e um ambiente que estimule e engaje os empregados para o alcance das metas, parece um fator essencial para os gestores de organizações públicas.

Após as mudanças, implementadas entre 2010 e 2012, os resultados constatados foram os seguintes: o ISE atingiu o maior nível desde o início de sua aferição, chegando a 74% da equipe satisfeita, sendo que os fatores que mais contribuíram com o aumento foram liderança, treinamento e desenvolvimento, e reconhecimento e recompensa; o índice de tratamento de anomalias nos processos também atingiu o menor nível de pendência sua série histórica, chegando a 8% e atingindo a meta que era a de mantê-lo abaixo de 10%.

Nesse sentido, foi possível observar que a integração das equipes e dos processos, através da promoção da liberdade de expressão e do amplo debate, possibilitou a aprendizagem, o desenvolvimento de competências e a satisfação dos empregados em trabalhar na EGN. Dessa forma, todas as mudanças construídas e realizadas coletivamente acabaram por gerar uma inovação contínua dos processos, produtos e serviços ofertados, melhorando o nível de tratamento de anomalias e a consequente aplicabilidade das soluções educacionais no dia a dia dos clientes internos, criando valor para toda a empresa na medida em que auxiliava as diversas áreas na resolução de problemas relacionados à gestão de negócios, processos e pessoas.

Considerações Finais

Ao mudar a dinâmica relacional vigente no grupo da EGN, o novo modelo de gestão de pessoas permitiu que, durante as reuniões e em outros espaços de convívio social, todos sem exceção pudessem expor suas ideias através de um amplo debate, no qual o conflito de ideias e de posições era permitido, o que está de acordo com os pensamentos desenvolvidos por Brabet (1993). Exemplo disso foi a primeira mudança que se deu na própria dinâmica adotada pela gerente para conduzir as reuniões, conforme descrito anteriormente, dando “voz” a todos os empregados que, ao se sentirem considerados dentro do processo de construção de sua própria realidade organizacional, se mostraram mais satisfeitos e otimistas com as mudanças previstas, mesmo porque sabiam exatamente o que iria mudar e quando isso aconteceria.

Além disso, foi possível constatar também que ao integrar as equipes aos processos, o novo modelo de gestão de pessoas permitiu que os empregados refletissem sobre a pertinência ou não do conjunto de normas vigentes, questionassem as próprias maneiras de se comportar, optando por mudar sempre que preciso fosse e reconfigurando o próprio sistema, o que se assemelha bastante com o conceito de *double looping learning* apresentado por Argyris (1992). Exemplo disso foi a estruturação de processos que gerassem inovação contínua dos processos, produtos e serviços ofertados, aumentando a eficiência no tratamento de anomalias

detectadas, que poderiam impactar na qualidade percebida pelos clientes internos e na aplicabilidade das soluções educacionais no dia a dia dos clientes internos da unidade, se não fossem tratados rapidamente.

Dessa forma, ao engajar os indivíduos na reflexão e no desenvolvimento de seus próprios processos de pensamento, o novo modelo de gestão de pessoas possibilitou a redução das consequências contra produtivas de suposições tácitas mantidas previamente, ainda que inconscientemente, o que acabou por diminuir possíveis resistências à mudança, o que estaria de acordo com os pensamentos desenvolvidos por Edmondson e Moingeon (1998). Nesse sentido, o novo modelo de gestão de pessoas que foi implementado na gerência objeto deste estudo permitiu, assim, a implementação de processos de aprendizagem que possibilitaram o desenvolvimento de uma cultura organizacional de inovação contínua, de forma a possibilitar a obtenção de vantagens competitivas sustentáveis.

Conclusão

O estudo aqui apresentado teve como objetivo a identificação das práticas de gestão de pessoas que possam facilitar a criação de um ambiente favorável ao desenvolvimento de uma cultura organizacional de aprendizagem e inovação, dentro de uma gerência de uma empresa que compete num mercado em constantes mudanças, com uma visão mais participativa, integradora e estratégica. A proposta foi a de se fazer uma análise acerca da relação entre as práticas e o modelo de gestão de pessoas adotado por uma organização, no caso deste estudo uma gerência, e a formação de uma cultura organizacional de aprendizagem e inovação, que possibilitasse a geração de vantagens competitivas sustentáveis.

Através da análise de documentos, da análise do resultado das três últimas pesquisas de ambiência, de reuniões com as equipes e de observação direta e participante, pode-se identificar algumas características que formam um modelo de gestão de pessoas capaz de, através de suas práticas, facilitar a criação de um sistema social que ajude na estruturação de uma realidade percebida, na qual seja natural o desenvolvimento de processos de aprendizagem e inovação contínua.

Nesse sentido, em ambientes de transformação contínua, ações e iniciativas que possibilitem a (re)construção coletiva do sistema social vigente pelos próprios sujeitos que constituem esse sistema, por meio de mecanismos que estimulem a ampla discussão e participação, devem ser uma constante nas organizações, para que todos os indivíduos, membros de uma empresa ou gerência, possam aprender e recriar juntos seu próprio espaço de atuação.

Considerando que o pesquisador faz parte da equipe e, portanto, possui uma visão de dentro da realidade organizacional vivenciada por esta, poder-se-ia aprofundar o presente estudo

pesquisando outros fatores extrínsecos à nova gestão que possam ter influenciado nos resultados encontrados, ou ainda entrevistando partes interessadas (clientes, fornecedores, etc.) a fim de confirmar algumas das constatações aqui apresentadas. Possivelmente futuras pesquisas que buscassem tal aprofundamento seriam úteis para aperfeiçoar os resultados encontrados e descritos neste estudo.

Referências Bibliográficas

- ARGYRIS, Chris. **On organizational learning**. Cambridge, MA: Blackwell, 1992.
- ARGYRIS, C.; SCHON, D. **Organizational Learning: A Theory of Action Perspective**. Reading, MA: Addison-Wesley, 1978.
- BARNEY, Jay B. Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage?. **Academy of management review**, v. 11, n. 3, p. 656-665, 1986.
- BARNEY, Jay B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BRABET, Julienne. **Repenser la Gestion des Ressources Humaines?** Paris: Economica, 1993.
- BROWN, Andrew D.; STARKEY, Ken. Organizational identity and learning: A psychodynamic perspective. **Academy of management review**, v. 25, n. 1, p. 102-120, 2000.
- CROZIER, Michel; FRIEDBERG, Erhard. Organizations and collective action: our contribution to organizational analysis. **Research in the Sociology of Organizations**, v. 13, p. 71-92, 1995.
- DAFT, Richard L.; WEICK, Karl E. Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems. **Academy of Management Review** 9: 284-95, 1984.
- EDMONDSON, Amy; MOINGEON, Bertrand. From organizational learning to the learning organization. **Management Learning**, v. 29, n. 1, p. 5-20, 1998.
- EISENHARDT, Kathleen M. Building theories from case study research. **Academy of management review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.
- LEI, David; HITT, Michael; BETTIS, Richard. Competências essenciais dinâmicas mediante a meta aprendizagem e o contexto estratégico. In: FLEURY, Maria Tereza; OLIVEIRA JR., Moacir de M. (Ed.). **Gestão Estratégica do conhecimento: Integrando Aprendizagem, Conhecimento e Competências**. São Paulo: Atlas, 2001.
- LEONARD-BARTON, Dorothy. Core capabilities and core rigidities: a paradox in managing new product development. **Strategic Management Journal**, 13, p. 111-125, 1992.
- MOTTA, Fernando C. P.; VASCONCELOS, Isabella F. G. **Teoria Geral da Administração**. 3 ed. São Paulo: Thomson Pioneira, 2006.
- MOURA, Maria Cristina C.; BITENCOURT, Claudia C. A articulação entre estratégia e o desenvolvimento de competências gerenciais. **RAE-eletrônica**, n. 1, 2006.
- SCHEIN, Edgard. **Organizational culture and leadership**. San Francisco: Jossey-Bass Inc. Publishers, 1985.
- SENGE, Peter M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. Best Seller, 2006.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso – planejamento e métodos**. Bookman, 2010.