

Repensando o Processo de Aprendizagem Organizacional no Agronegócios: um Estudo de Caso realizado numa Cooperativa destaque em Qualidade no RS

Autoria: Vania de Fátima Barros Estivaleta, Mauri Leodir Löbler

Resumo

O presente artigo tem como objetivo investigar os estilos de aprendizagem gerencial sob a perspectiva de Kolb (1978) e verificar se há relação entre os estilos de aprendizagem e os Motivos Sociais propostos por McClelland (1972). A estratégia metodológica utilizada foi o estudo de caso realizado em uma Cooperativa localizada no interior do Estado do Rio Grande do Sul, destaque em qualidade na região. Os sujeitos da pesquisa são em número de 11, incluindo-se o presidente, a gerência de Recursos Humanos e os gerentes das unidades de negócios que fazem parte do Comitê Gestor da Qualidade. A coleta dos dados foi baseada em fontes documentais, questionários e entrevistas individuais semi-estruturadas. Constatou-se que os gerentes possuidores dos estilos de aprendizagem convergente e acomodador sentem uma maior necessidade de poder revelando uma necessidade menor de realização. Em contraposição, verificou-se que os possuidores dos estilos divergente e assimilador sentem maior necessidade de realização e menor necessidade de poder. É importante ressaltar que o motivo de afiliação obteve uma diferença intermediária em relação aos demais motivos, considerando-se os quatro estilos de aprendizagem analisados.

1. Introdução

As organizações pertencentes ao setor agronegocial estão inseridas num cenário de crescente competitividade, o que as obriga a buscar meios e ações estratégicas que permitam garantir a sua sobrevivência e continuidade. Desta forma, as organizações cooperativas agropecuárias encontram-se inseridas neste contexto, uma vez que convivem com um duplo desafio – social e econômico – que têm provocado a necessidade de rever paradigmas de gestão e introduzir novas práticas de aprendizagem alinhadas às demandas da contemporaneidade.

Partindo-se do pressuposto de que o processo de aprendizagem organizacional constitui uma fonte de vantagem competitiva, torna-se essencial para as organizações cooperativas a presença de profissionais dispostos a “aprender a aprender” e a oportunizar o aprendizado a outras pessoas que fazem parte da organização, resultando em um ambiente organizacional propício ao aprendizado, possibilitando que estas organizações posicionem-se estrategicamente em diferentes momentos de sua trajetória.

Neste sentido, é importante considerar que a criação de um ambiente de aprendizagem em organizações cooperativas dependerá das pessoas que ocupam funções gerenciais, dos seus estilos de aprendizagem e, conforme o estilo, da forma de gerenciar o processo de aprendizagem dos colaboradores. Assim, a partir desses pressupostos, algumas indagações podem ser feitas: como ocorre o processo de aprendizagem em uma organização do setor de agronegócios e quais os estilos de aprendizagem dos seus gestores? Existe relação entre os estilos de aprendizagem dos gerentes e os motivos sociais de afiliação, realização e poder propostos por McClelland? Como repensar o processo de aprendizagem à luz dessas questões de modo que se possa instituir uma cultura de aprendizagem na organização investigada?

Com base nessas indagações, este estudo tem como objetivo investigar, em uma organização cooperativa, os estilos de aprendizagem gerencial sob a perspectiva de Kolb (1978) e verificar se há relação entre os estilos de aprendizagem e os Motivos Sociais propostos por McClelland (1972).

Este estudo apresenta um caráter exploratório, pois busca-se uma nova forma de abordar o tema proposto formulando-se hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores.

Para a consecução do objetivo, no primeiro capítulo apresenta-se a fundamentação teórica que serviu de alicerce para o desenvolvimento deste estudo; no segundo, descreve-se a metodologia utilizada; no terceiro, apresenta-se a análise dos dados da pesquisa e; e por último, as considerações finais enfatizando as conclusões e recomendações para estudos posteriores.

2. Base Conceitual: Um Recorte Teórico

Entre tantos referenciais teóricos que poderiam dar suporte a esse trabalho, escolhe-se um, entre vários caminhos explicativos, para analisar esta temática. Assim, esta seção apresenta uma breve fundamentação teórica revisitando as principais contribuições sobre Aprendizagem Organizacional, destacando-se os Estilos de Aprendizagem Gerencial sob a perspectiva de Kolb (1978) e os Motivos Sociais de Afiliação, Realização e Poder desenvolvidos por McClelland (1972).

2.1. Aprendizagem Organizacional

A busca da excelência empresarial tem sido perseguida, incessantemente, pelas organizações e pelos profissionais que nela trabalham e isso não se consegue apenas pelo bom desempenho na execução das atividades, mas através da capacidade de adaptação às mudanças que são impostas e, principalmente, pela busca constante de novas abordagens administrativas, novos sistemas de gestão com foco no ser humano e novos conhecimentos.

Reforça-se, desse modo, a importância da aprendizagem nas organizações destacando-se a contribuição de Senge (1998) ao salientar que o ser humano vem ao mundo motivado a aprender e experimentar. Infelizmente, a grande maioria das organizações é mais orientada para controlar do que para aprender, recompensando o desempenho das pessoas em função da obediência à padrões estabelecidos e não por seu desejo de aprender.

Na concepção de Fleury & Fleury (1997, p.20):

O processo de aprendizagem em uma organização não só envolve a elaboração de novos mapas cognitivos, que permitem compreender melhor o que está ocorrendo em seu ambiente externo e interno, como também a definição de novos comportamentos, que comprovam a efetividade do aprendizado.

Dando continuidade ao seu pensamento, Fleury & Fleury (1997, p. 222) defendem alguns pressupostos que orientariam as empresas e dariam sustentação ao processo de aprendizagem, dentre os quais destaca-se: pensamento sistemático, ação estratégica, integração dos processos de decisão, definição de políticas de RH que sustentem e impulsionem a aprendizagem e, fundamentalmente, o desenvolvimento de uma cultura de aprendizagem. Schein (1996) trabalha nessa linha, enfatizando a construção de uma cultura de aprendizagem nas organizações, sendo essa tanto consequência das experiências e aprendizagem quanto base para sua capacidade para o aprendizado contínuo. Para desenvolver essa cultura, os autores enfatizam que as organizações necessitam apoiar-se nas pessoas, uma vez que as mesmas constituem a base do processo.

Segundo o pensamento de Boyett & Boyett (1999) o aprendizado do indivíduo é uma condição necessária mas não suficiente para a inteligência organizacional. O fator crucial reside na eficácia com que os indivíduos transferem o que sabem para a organização como um todo.

Os autores Caravantes & Pereira (1985, p.6) definem a aprendizagem como “o processo de aquisição da capacidade de usar o conhecimento, que ocorre como resultado da prática e da experiência crítica e que produz uma mudança relativamente permanente no

comportamento.”

Esta definição em muito se assemelha com a de Garvin (1993) que destaca que “as organizações que aprendem devem estar capacitadas a criar, adquirir e transferir conhecimentos e em modificar seus comportamentos para refletir estes novos conhecimentos e *insight*”.

Na percepção de Kolb (1997), a aprendizagem constitui-se num processo onde o conhecimento é criado através da experiência. Esse autor considera o modelo de como as pessoas aprendem, denominado de modelo vivencial, como um ciclo quadrifásico, onde a experiência concreta imediata é a base da observação e da reflexão. Para o efetivo aprendizado as pessoas necessitam de quatro tipos diferentes de habilidades: experiência concreta, observação reflexiva, conceitualização abstrata e experimentação ativa.

Assim, vem à tona o seguinte questionamento: Como as pessoas aprendem e como transferem o que sabem para a organização, a fim de que ela também possa aprender?

Face aos questionamentos elucidados na introdução deste artigo, convém ressaltar a concepção de Kim (1998) ao salientar que, nos estágios iniciais de uma organização, a aprendizagem individual se confunde com a organizacional, pelo fato de a empresa ser constituída por um número restrito de pessoas e por possuir uma estrutura pequena. Com o crescimento da empresa esta distinção vai tornando-se mais clara, uma vez que a organização é afetada pelo aprendizado individual de seus membros.

Embora possa existir esta confusão entre a aprendizagem individual e organizacional, a aprendizagem organizacional, segundo os autores, é mais do que a simples soma das aprendizagens dos indivíduos. Sweringa & Wierdsma (1995) salientam que a aprendizagem individual é necessária mas não suficiente para o aprendizado coletivo.

Vinculada a esta questão, focaliza-se o processo de aprendizagem organizacional, que apesar de ser uma abordagem relativamente recente, já existe diferentes concepções a respeito deste tema.

Destaca-se o estudo de Argyris & Schön (1978) sobre aprendizagem de *single loop* (ciclo único) e *double loop* (ciclo duplo). A aprendizagem de ciclo único refere-se ao “como” fazer as coisas melhor através da experiência e exerce impacto sobre parte da organização. A segunda foca o “porquê” das coisas serem feitas, gera efeitos e impactos de longo prazo, refere-se a mudanças mais radicais e tem como objetivo o desenvolvimento de novos paradigmas, envolvendo o questionamento dos valores fundamentais da organização.

Segundo a visão dos autores Sweringa & Wierdsma (1995), o processo de aprendizagem passa por três ciclos: regras, *insights* e princípios. As regras referem-se ao que se deve e pode fazer. Os *insights* ao que se sabe, ao que se compreende e os princípios ao que se é e ao que se deseja ser. Então, a aprendizagem de três ciclos acontece quando ocorre o questionamento e discussão dos princípios essenciais sobre os quais a empresa está alicerçada.

Para Senge (1998, p. 37) as organizações que aprendem:

São organizações nas quais as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar resultados que realmente desejam, onde se estimulam padrões de pensamentos novos e abrangentes, a aspiração coletiva ganha liberdade e onde as pessoas aprendem continuamente a aprender juntas.

As organizações orientadas para a aprendizagem, segundo Morgan (1996), devem seguir quatro diretrizes básicas: flexibilidade, análise e solução de problemas, ação para investigação e a realização de intervenções. Já Bernardes(1999) construiu um modelo de aprendizagem organizacional baseado na contribuição de diversos autores. As dimensões de uma *Learning Organization* na visão da autora contemplam: democratização das informações, objetivo compartilhado, ambiente que incentive a aprendizagem, visão sistêmica e ação monitorada. Esse modelo é semelhante ao proposto por Senge (1990), que apresenta como

pressupostos básicos para a aprendizagem organizacional a incorporação de cinco disciplinas que as organizações que aprendem devem assimilar.

A primeira disciplina é o *domínio pessoal* que consiste em definir o que é importante para nós e em aprender continuamente a enxergar com mais clareza a realidade do momento. O autor enfatiza que para desenvolver esta disciplina os dirigentes devem “trabalhar incansavelmente para criar na organização um clima em que os princípios do domínio pessoal sejam praticados na vida diária”. Sabe-se que muitas vezes estes princípios não são colocados em prática, em função de nossos *modelos mentais* que é a segunda disciplina. Essa, segundo o autor, “modela nosso modo de agir”. São suposições que nos limitam de pensar e agir e nos impedem de colocar em prática as concepções que possuímos. Estas, precisam ser trazidas à tona, possibilitando que novos modelos sejam concebidos.

Outro componente vital para a organização de aprendizagem é o *objetivo comum*. Essa disciplina consiste em desenvolver o comprometimento dos colaboradores com os objetivos organizacionais e, para que isso realmente ocorra, é fundamental que os objetivos individuais sejam compatíveis com os da organização. Senge (1990, p.190) salienta que “o objetivo comum é vital para a organização da aprendizagem, porque proporciona o foco e a energia para o aprendizado.”

A quarta disciplina denomina-se *aprendizado em grupo* que envolve a criação de um espírito de equipe nos indivíduos, no desenvolvimento da capacidade de trabalhar bem em conjunto e de melhor aproveitar as potencialidades de cada pessoa. O autor reforça que as pessoas que precisam uma das outras para agir, tornam-se unidades-chaves de aprendizagem dentro da organização. Por último, tem-se o *raciocínio sistêmico* que é a disciplina que integra as demais, sendo, portanto considerada a mais importante. Tal disciplina reforça o conceito do efeito sinérgico onde o todo é maior do que a soma das partes. Senge (1990, p.23) enfatiza que “o significado básico da organização da aprendizagem: é a organização que está continuamente expandindo sua capacidade de criar o futuro.”

Como se vê, a aprendizagem organizacional é algo complexo que apresenta focos divergentes de estudo, porém no campo das organizações a aprendizagem organizacional é vista como um alavancador da competitividade e inovação (Dodgson, 1993, p.376).

Ao refletirmos sobre as diversas concepções que existem sobre aprendizagem organizacional, retoma-se os questionamentos anteriormente elucidados. As organizações estão capacitadas a criar, adquirir uma cultura de aprendizagem? Os estilos de aprendizagem dos gerentes podem facilitar esse processo? A fim de buscar respostas às indagações efetuadas, este estudo propõe-se a identificar os estilos de aprendizagem gerencial e a inter-relação com as necessidades humanas de realização, afiliação e poder, de modo que se possa repensar o processo de aprendizagem organizacional.

2.1.1. Estilos de Aprendizagem Gerencial

A maioria das pessoas desenvolve estilos de aprendizagem diferenciados resultantes da experiência de vida, da personalidade, das características pessoais, do ambiente em que estão inseridas priorizando determinados aspectos no processo de aprendizagem. Por sua vez, cada pessoa desenvolve sua própria maneira de aprender que coaduna com sua visão de mundo e com seu modo de ser, pensar e agir.

Desta forma, a aprendizagem pode ocorrer num processo onde as pessoas se comportam de uma maneira específica resultante do que foi “aprendido” em alguma fase de suas vidas. Sendo assim, a aprendizagem ocorre se um indivíduo se comporta, reage, responde em resultado de experiências de uma maneira diferenciada daquela que ele se comportava antes (Robbins, 1999).

Antonacopoulou (2001) destaca que a pesquisa de aprendizagem no âmbito das organizações está perdendo de vista a importância das pessoas como a chave para desvendar

muito mistério ao redor da aprendizagem. Salienta que a aprendizagem é uma das atividades humanas mais proeminentes ao proporcionar *insights* valiosos sobre os fatores que facilitam ou inibem a aprendizagem no interior das organizações, assim como as consequências da aprendizagem individual (ou a sua falta) para a organização. Esses aspectos enfatizam a importância do desenvolvimento de habilidades, conhecimentos e atitudes nos atores responsáveis pela condução e gestão dos negócios no sentido de resolver problemas, experimentar novas tecnologias, aprender mais com base em experiências, observando o comportamento de outros, além de aprender, transmitir e compartilhar o conhecimento com os demais envolvidos no processo.

Os autores Swieringa e Wierdsma (1995) apresentam o aprendizado como uma competência, “aprender a aprender” e a mudança de comportamento como uma demonstração do aprendizado. Reforça-se, entretanto, a importância da aprendizagem individual e dos estilos de aprendizagem no processo de aprendizagem organizacional, uma vez que a mesma ocorre através da aprendizagem das pessoas que a compõem. Esse ponto sinaliza a necessidade de um melhor entendimento sobre a interação entre o indivíduo e a organização no que se refere ao processo de aprendizagem.

Para melhor compreensão apresenta-se a contribuição de Kolb (1997) que, baseando-se nos trabalhos de Kurt Lewin, analisou os estilos de aprendizagem individual no campo das organizações. Kolb (1997) desenvolveu o Inventário de Estilo de Aprendizagem como auxílio na identificação do estilo de aprendizagem pessoal, contemplando quatro modos de aprendizagem que são apresentados a seguir, bem como suas características e dimensões:

Quadro 01 - Estilos de aprendizagem e suas características

Estilos	Características	Dimensões
Convergente	§ Aplicação prática de idéias; § Prefere antes lidar com coisas a lidar com pessoas; § Raciocínio hipotético-dedutivo; § Tendem a ser técnicos específicos.	Experimentação Ativa e Conceituação Abstrata
Divergente	§ Capacidade de imaginação; § Maior desempenho em atividades criativas; § Pessoas imaginativas e emotivas; § Identificação de problemas e busca de soluções analisando a realidade.	Experiência Concreta e Observação Reflexiva
Assimilador	§ Capacidade de criar modelos teóricos; § Raciocínio indutivo; § Preocupação com conceitos abstratos; § Importância para teorias precisas e sólidas.	Conceituação Abstrata e Observação Reflexiva
Acomodador	§ Valoriza a realização, execução e experimentação; § Tende a se arriscar mais que outras; § Facilidade na adaptação às circunstâncias imediatas específicas; § Gostam de estar com pessoas.	Experiência Concreta e Experimentação Ativa

Fonte: KOLB, David. A gestão e o Processo de Aprendizagem. In: Starkey, Ken. Como as Organizações: relatos dos sucessos das grandes empresas. São Paulo: Futura, 1997. p. 325-326.

O inventário foi planejado para avaliar a importância do processo de aprendizagem. Kolb (1997) considera o modelo de como as pessoas aprendem como um ciclo quadrifásico,

denominado de modelo vivencial, conforme pode ser visualizado na Figura 1, onde a experiência concreta imediata é a base da observação e da reflexão. Para o efetivo aprendizado as pessoas necessitam de quatro tipos diferentes de habilidades: experiência concreta, observação reflexiva, conceituação abstrata e experimentação ativa.

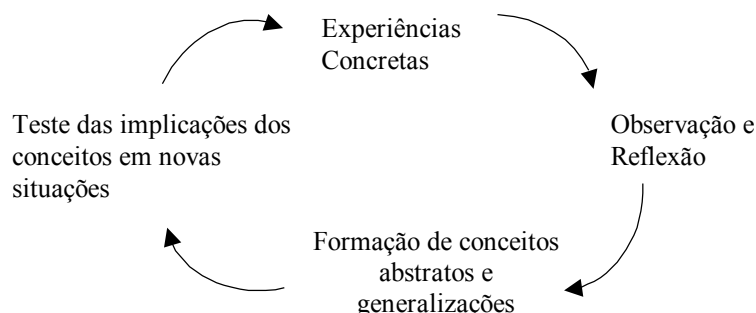


FIGURA 1– Ciclo de Aprendizagem

Fonte: KOLB, David. *A Gestão e o Processo de Aprendizagem*. In: Starkey, Ken. *Como as organizações aprendem: relatos dos sucessos de grandes empresas*. São Paulo: Futura, 1997. p.323

Podem ser consideradas duas dimensões básicas no processo de aprendizagem: a primeira, a qual representa a experiência concreta de eventos de um lado e a conceituação abstrata do outro; a segunda dimensão, tem a experiência ativa de um lado e a experimentação reflexiva do outro (KOLB, 1997).

Percebe-se que, o ato de aprender exige habilidades variadas, complementares e opostas, que variam do concreto ao abstrato, do ativo ao reflexivo que servem como orientação ao aprendiz sobre quais habilidades deve procurar desenvolver em cada situação de aprendizagem.

2.2. Os Motivos Sociais de McClelland

A teoria de necessidades ou os motivos sociais de McClelland enfoca três motivos que impactam no estilo gerencial e na forma como os gestores aprendem e transferem aquilo que sabem para que a organização e seus membros também possam aprender. São eles: necessidade ou motivo de realização, de afiliação e de poder.

O motivo de realização leva as pessoas a assumirem responsabilidades, adotarem altos padrões de desempenho e figurarem com clareza os objetivos que desejam alcançar (KOLB, RUBIN & McINTYRE, 1978).

Segundo Robbins (1999), indivíduos altamente realizadores têm impulso forte de ter sucesso e se esforçam pela realização pessoal mais do que pelas recompensas do sucesso em si. Estas pessoas têm desejo de fazer algo melhor ou mais eficientemente do que foi feito antes.

As pesquisas realizadas sobre a necessidade de realização revelaram que as pessoas não gostam de ter sucesso ao acaso. Preferem o desafio de trabalhar num problema e aceitar a responsabilidade pessoal pelo seu sucesso ou fracasso. Querem vencer obstáculos, mas querem sentir que seu sucesso é resultado de suas próprias ações (ROBBINS, 1999).

O motivo de afiliação leva as pessoas a procurarem reconhecimento, calor humano e apoio. “As necessidades de relacionamento, de pertencer, de intimidade, de amor e de afeição são de grande importância para os seres humanos e podem, em determinado momento, ser preponderantes, impedindo a emergência de outras necessidades” (AGUIAR, 1988).

Para Robbins (1999) indivíduos com alta motivação de afiliação lutam por amizades, preferem situações de cooperação em vez de competição e desejam relacionamentos que envolvam um alto grau de compreensão mútua.

O motivo de poder leva as pessoas a valorizarem a autoridade (normas e líderes) quer como chefes quer como subordinados, assim como caracteriza o desejo das pessoas de exercerem poder e influências sobre os outros. Estabelecem como metas e objetivos pessoais a obtenção de poder e de status (SOUZA, 1978).

Na concepção de Robbins (1999), indivíduos com alta necessidade de poder apreciam estar “no controle”, lutam para ter influência sobre os outros, preferem ser colocados em situações competitivas e tendem a ser mais preocupados com prestígio e a ter influência sobre os outros do que com um desempenho eficaz.

3. Método e Procedimentos

O problema de pesquisa verifica a relação entre dois pontos essenciais: os estilos de aprendizagem gerencial que trazem implicações relevantes quanto ao modo como as pessoas aprendem e como transferem o conhecimento para que a organização também possa aprender, e a relação com os Motivos Sociais propostos por McClelland de realização, afiliação e poder. Esses pontos serviram de orientação básica para definir a problemática dessa pesquisa que consiste na seguinte questão: *de que modo pode-se repensar o processo de aprendizagem em uma organização cooperativa, à luz da relação entre os estilos de aprendizagem de seus gestores e os Motivos Sociais de realização, afiliação e poder?*

A estratégia de pesquisa adotada para este estudo pode ser classificada como exploratória que, segundo Gil (1999) tem como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores.

Para melhor compreensão a figura 2 apresenta uma síntese do modelo de pesquisa realizado neste estudo.

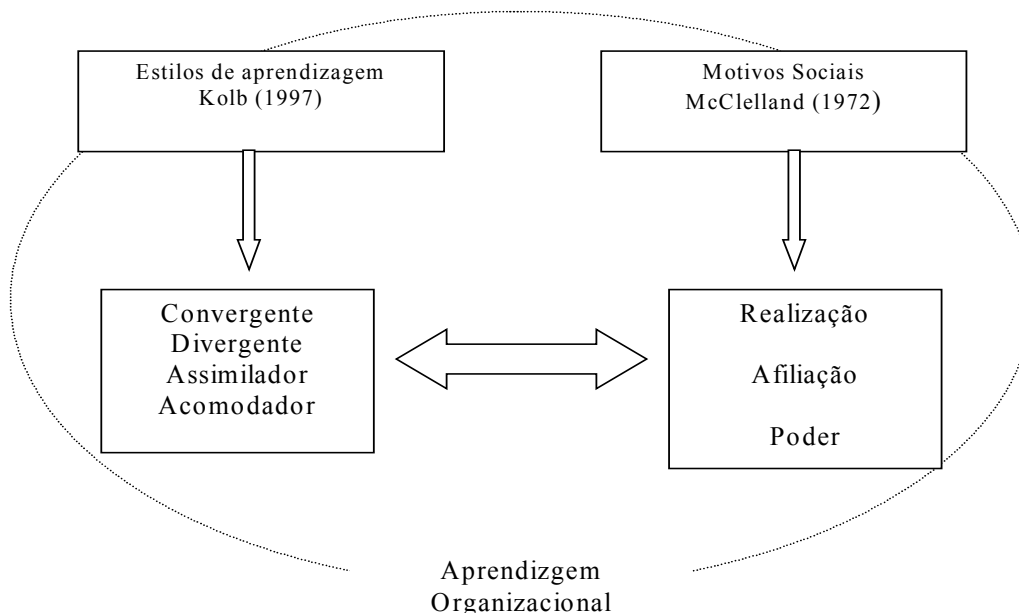


Figura 2 – Modelo de Pesquisa – Verificação de relações entre estilos de aprendizagem gerencial e motivos sociais de McClelland

O método adotado para o desenvolvimento dessa pesquisa é o do estudo de caso que, segundo Yin (2001, p.32), “investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”.

A organização, objeto desse estudo, foi uma Cooperativa localizada no interior do Estado do Rio Grande do Sul, destaque em qualidade na região. A escolha do local do estudo deve-se ao fato de a mesma ser pioneira no município a participar do Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade (PGQP) e por ser uma das organizações do setor agronegocial a receber o Prêmio Qualidade RS.

Os sujeitos da pesquisa são em número de 11, incluindo-se o presidente, a gerência de Recursos Humanos e os gerentes das unidades de negócios que também fazem parte do Comitê Gestor da Qualidade. O perfil predominante dos entrevistados é, em sua grande maioria, casados (82%), acima de 35 anos de idade (63%), sexo masculino (73%), segundo grau completo e curso profissionalizante (63%) e possuem acima de 10 anos de empresa (63%).

A coleta dos dados foi baseada em fontes documentais, questionários e entrevistas. A pesquisa documental foi realizada através de subsídios oferecidos pela cooperativa como: relatório desenvolvido para inscrição Prêmio Qualidade RS, material sobre os produtos que a cooperativa comercializa e folders institucionais.

As entrevistas individuais semi-estruturadas foram gravadas e logo após transcritas, com a permissão dos entrevistados. A transcrição das entrevistas foi revisada pelos pesquisadores, constituindo-se em dados de análise.

Posteriormente, utilizou-se como instrumento de coleta de dados o Inventário de Estilo de Aprendizagem proposto por Kolb (1978) e o questionário composto de questões fechadas relacionadas aos Motivos Sociais de Afiliação, Realização e Poder propostos por McClelland (1972), onde os respondentes assinalaram do lado esquerdo a situação real e do lado direito a situação ideal.

A análise dos dados foi feita quantitativamente através da utilização do software *sphinx* e qualitativamente à luz do referencial teórico utilizado nesse estudo, tomando-se como material de análise os documentos que foram disponibilizados, as informações constantes dos questionários e as transcrições das entrevistas.

No aspecto quantitativo foram calculadas as médias real e ideal para cada um dos motivos sociais existentes, sendo após realizado o teste “t” de *Student* para testar as diferenças das médias. Decidiu-se pela aplicação desse teste pelo fato de que o mesmo é adequado para verificar as diferenças de médias entre amostras “emparelhadas”, ou seja, os dois conjuntos de observações estão relacionados aos mesmos respondentes. Na aplicação do teste “t” de *Student* procurou-se verificar se existe realmente uma diferença entre as médias considerando um nível de significância de $\alpha = 5\%$.

4. Discussão e Análise dos Resultados

Esta seção consta da análise e discussão dos resultados da pesquisa realizada, apresentando os estilos de aprendizagem dos gestores da cooperativa investigada, a média dos motivos sociais de McClelland (1972) e o estabelecimento de uma hipotética relação entre os estilos de aprendizagem e os motivos sociais de realização, afiliação e poder.

Para calcular a média real e a ideal, utilizou-se as notas atribuídas às questões do instrumento de coleta de dados envolvendo os motivos sociais estudados. Após calculou-se a diferença entre a média real e a ideal. As médias da situação real e ideal foram calculadas a partir do agrupamento das questões de acordo com os motivos sociais propostos por McClelland (1972).

4.1. Estilos de Aprendizagem dos Gestores

Para identificar os estilos de aprendizagem dos gerentes entrevistados, utilizou-se o esquema conceitual desenvolvido por Kolb (1978, p. 36). O inventário de estilo de aprendizagem apresenta quatro dimensões: Experiência Concreta, Observação Reflexiva, Conceitualização Abstrata e Experimentação Ativa que representam os estágios do processo de aprendizagem, originando quatro diferentes estilos que são: Divergentes, Convergentes, Acomodador e Assimilador.

Os sujeitos entrevistados revelaram possuir estilos de aprendizagem diferenciados, predominando o estilo convergente em quatro dos onze gerentes investigados. O estilo acomodador manifestou-se em três gerentes e os estilos divergente e assimilador manifestaram-se de forma equitativa, sendo que dois dos entrevistados enquadraram-se no estilo divergente e dois no estilo assimilador.

As características dos estilos de aprendizagem gerencial, propostas por Kolb (1978), são apresentadas de maneira detalhada considerando os discursos dos entrevistados.

O estilo divergente de aprendizagem caracteriza-se por: capacidade de imaginação, maior desempenho em atividades criativas, pessoas imaginativas e emotivas, identificação de problemas e busca de soluções analisando a realidade. Essas características, foram evidenciadas nas falas dos gerentes possuidores deste estilo de aprendizagem, quando questionados sobre o conceito de aprendizagem organizacional:

(...) aprendizagem é colocar em prática coisas novas, experiências de outras empresas, é uma empresa aberta às mudanças e que aceita estas mudanças(...).

(...) a aprendizagem ocorre quando a gente tenta transmitir o que a gente sabe(...).

(...) quando procuramos ver o que as outras organizações fazem, o que tem de bom, assimilamos e implantamos na nossa organização.

Diante desses discursos, pode-se observar as habilidades de aprendizagem predominantes no estilo divergente, destacando-se a ênfase em colocar em prática novas idéias e a preocupação em identificar situações concretas e através de sua imaginação e criatividade, colocá-las em prática nas organizações.

As pessoas possuidoras do estilo assimilador, segundo a concepção de Kolb (1997), se sobressaem no raciocínio indutivo e sua maior força reside na capacidade de criar modelos teóricos. Os assimiladores estão mais preocupados com conceitos abstratos e menos preocupados com pessoas.

Destaca-se a seguir, as falas dos dois gerentes assimiladores:

(...) uma organização que aprende é quando os que a dirigem dão oportunidades aos seus colaboradores, ao seu conselho, até ao próprio quadro social da cooperativa. Aqui na cooperativa todos precisamos aprender juntos.

(...) com a implantação da qualidade e com a adesão ao Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade, todos nós aprendemos muito e a cooperativa também.

(...) para que o processo de aprendizagem realmente ocorra realizamos reuniões e debates com as equipes de alto desempenho tentando buscar a boa vontade de todos.

(...) a aprendizagem organizacional exige um trabalho integrado em todos os setores e estes devem trabalhar em conjunto, em parceria,

onde todos trabalhem conjuntamente transferindo o conhecimento um para o outro.

(...) Aqui na cooperativa não tem essa de guardar a informação e o conhecimento. No início do ano deixa-se claro o que se pretende atingir e todo o final de mês a gente analisa os resultados.

Analisando-se o discurso dos dois gerentes enquadrados no estilo assimilador, observa-se um paradoxo, uma vez que ambos revelaram, durante toda a entrevista, uma grande preocupação com as pessoas bem como com o uso prático de teorias sólidas e consistentes no processo de aprendizagem. Os gerentes reforçaram a valorização de aspectos práticos e com a integração das diversas unidades que compõem a cooperativa analisada. Tais características contrapõem com as apresentadas para o estilo assimilador propostas por Kolb (1997).

A dimensão “observação reflexiva” foi predominante nos gerentes que apresentaram os estilos de aprendizagem divergente e assimilador, destacando-se a habilidade de refletir sobre novas experiências e observá-las a partir de diversas perspectivas para, posteriormente, colocá-las em prática na organização.

O Estilo Acomodador enfatiza a necessidade em realizar coisas, executar planos, em se envolver em novas experiências. O acomodador tende a se arriscar mais do que as pessoas possuidoras dos três outros estilos. Essas características foram manifestadas nos seguintes discursos:

(...) a aprendizagem organizacional ocorre quando os superiores conseguem transmitir aos subordinados a maneira como a empresa deve ser conduzida.

(...) a gente não pode ter medo de passar a informação e o conhecimento para o colega, temos que desenvolver um processo de participação.

(...) para aprender precisamos correr riscos aproveitando as possibilidades que existe para crescermos

Esse estilo de profissional tem facilidade na adaptação a circunstâncias imediatas específicas. Neste estilo de aprendizagem predominou a dimensão “experiência concreta” caracterizada pela necessidade dos gerentes se envolverem completa e imparcialmente em novas experiências. Esta dimensão é a base da observação e da reflexão.

A grande maioria dos gerentes enquadra-se no estilo convergente de aprendizagem que apresenta como principais características a preferência em lidar com coisas a lidar com pessoas, a tendência a serem técnicos específicos e a necessidade de aplicação prática de idéias. Os convergentes se saem melhor em situações em que há uma única resposta para cada pergunta ou problema e, segundo Kolb(1997) seu conhecimento é organizado de tal forma que, através do raciocínio hipotético-dedutivo, ele consegue se concentrar em problemas específicos.

Dos sujeitos entrevistados, quatro pertencem ao estilo convergente revelando as seguintes características, evidenciadas através de suas falas:

(...) aprendizagem organizacional é quando a organização está aberta para normas novas que existe no mercado.

(...) para que ocorra a aprendizagem é necessário mostrar o “como” fazer, passar a experiência para as pessoas.

(...) a aprendizagem ocorre quando a organização dá condições para que todos tenham os instrumentos necessários para aprender.

(...) quando todo mundo tiver empenhado em buscar o conhecimento e fazer ele se tornar realidade, aplicá-lo no dia-a-dia, ocorre a aprendizagem organizacional.

Estes depoimentos evidenciam que, os gestores possuidores do estilo convergente reforçam a valorização dos aspectos técnicos e a preocupação com questões relacionadas ao compartilhamento de experiências enfocando mecanismos práticos e objetivos no processo de aprendizagem.

Os gerentes possuidores deste estilo apresentaram, predominantemente, a habilidade “experimentação ativa” onde a aplicabilidade prática de teorias e idéias foi fortemente evidenciada. Estes gestores deram ênfase ao saber “fazer” buscando aplicar no dia-a-dia as informações, conhecimentos e experiências adquiridas.

Visando um melhor entendimento sobre as características que se manifestaram nos gerentes aprendizes e a forma como repassam esse aprendizado para o contexto organizacional buscou-se identificar, segundo o construto de McClelland (1972), as necessidades ou motivos sociais apresentados pelos gerentes.

4.2. Análise dos Motivos Sociais de McClelland segundo a percepção dos gestores entrevistados

As médias da situação real e ideal dos motivos sociais propostos por McClelland (1972) foram calculadas a partir do agrupamento das questões do instrumento de coleta de dados relacionadas ao motivo de poder, realização e afiliação.

Observa-se, pelos resultados da pesquisa apresentados na tabela 1, que o motivo de “poder” foi o que obteve uma diferença mais significativa caracterizando o desejo dos gerentes em exercerem poder e influência sobre as outras pessoas. As médias real e ideal e a diferença das médias referentes aos motivos sociais de McClelland podem ser visualizadas na tabela a seguir.

Tabela 1 - Média dos motivos sociais de McClelland

Motivos	Média real	Média ideal	Diferenças Médias Real X ideal
Poder	4,98	6,25	1,27
Realização	5,54	6,71	1,17
Afiliação	5,51	6,74	1,23

Fonte: Dados da pesquisa

O motivo de poder que apresentou a maior diferença entre a situação real e ideal foi reforçado pelos gerentes entrevistados, como pode-se observar através de seus depoimentos:

(...)é difícil trabalhar quando tem alguém que puxa para o lado contrário (fala de um gerente).

(...) a grande dificuldade é conhecer cada pessoa para que ela possa produzir muito mais ... (fala de um gerente)

Os discursos acima citados sinalizam a necessidade de mais atenção às questões ligadas ao poder, uma vez que os dados revelaram que os gestores carecem de uma atuação mais efetiva junto aos seus colaboradores no exercício de suas funções dentro da organização. Coda (1997) salienta que, nos resultados de pesquisas realizadas no Brasil, as críticas ao papel dos gerentes são enormes, configurando uma crise de liderança e aumentando o desafio de engajar e mobilizar os funcionários para a própria mudança e o aperfeiçoamento organizacional.

Segundo Robbins (1999) a necessidade de poder é o desejo de ter impacto, de ser influente e de controlar as outras pessoas. Os gestores entrevistados sinalizaram a necessidade de desenvolver estas características para tornar mais efetiva a atuação gerencial na organização cooperativa investigada.

O motivo social de realização foi o que apresentou a menor diferença revelando uma proximidade entre a situação real e ideal, corroborando com a preocupação da cooperativa no estabelecimento de objetivos claros e exequíveis, levando as pessoas a agirem conforme os padrões estabelecidos e procurando fazer sempre o melhor possível e com grande desejo de obter sucesso.

Pode-se observar que o motivo de afiliação obteve a média ideal mais elevada, o que se caracteriza por um ambiente organizacional no qual predominam boas relações entre as pessoas. Este sentimento foi explicitado pelos entrevistados nas seguintes falas:

(...) o importante é sentir-se bem no trabalho, não olhar só para o lado financeiro (fala de um gerente).

(...) a gente procura ter um bom relacionamento com todas as pessoas da equipe para que todos estejam envolvidos naquele trabalho e com isso se comprometerem (fala de um gerente).

Reforça-se a importância desse motivo para as pessoas que ocupam funções gerenciais, pois manter boas relações, valorizar os sentimentos de amizade, comunicar-se com as pessoas de maneira calorosa são aspectos a serem considerados para a realização dos objetivos empresariais.

A próxima seção apresenta a inter-relação existente entre os motivos sociais expostos anteriormente e os estilos de aprendizagem gerencial.

4.3. Relação entre os Estilos de Aprendizagem Gerencial e os Motivos Sociais propostos por McClelland

A tabela a seguir apresenta a relação existente entre os quatro estilos de aprendizagem e os motivos sociais de poder, realização e afiliação.

Tabela 2 : Os estilos de aprendizagem gerencial e os motivos sociais de McClelland

Estilos de Aprendizagem	Motivo Social PODER			Motivo Social REALIZAÇÃO			Motivo Social AFILIAÇÃO		
	Real	Ideal	Dif.	Real	Ideal	Dif.	Real	Ideal	Dif.
Convergente	4,40	6,02	1,62	5,66	6,59	0,93	5,17	6,44	1,27
Acomodador	5,35	6,40	1,05	5,89	6,76	0,87	5,90	6,90	1,00
Divergente	4,62	6,06	1,44	5,08	6,57	1,49	5,33	6,78	1,45
Assimilador	5,56	6,56	1,00	5,53	6,93	1,40	5,65	6,86	1,21

Fonte: dados da pesquisa

Considerando-se os motivos sociais analisados, pode-se observar pelos dados da tabela 2, que os estilos de aprendizagem convergente e acomodador apresentam uma maior diferença entre a situação real e a ideal em relação ao motivo de poder. Destaca-se, uma certa semelhança entre esses dois estilos no que se refere aos motivos sociais, uma vez que ambos também apresentaram a menor diferença entre a situação real e a ideal relacionada ao motivo de realização.

Os gerentes possuidores dos estilos de aprendizagem divergente e assimilador revelaram uma maior necessidade em relação ao motivo de realização, em contraposição ao motivo social de poder manifestado pelos gestores convergentes e acomodadores. O motivo de poder apresentou, neste caso, a menor diferença entre a situação real e a ideal.

O gráfico 1 apresenta a evolução das diferenças das médias dos motivos sociais e os estilos de aprendizagem constatando-se que o motivo de afiliação obteve uma diferença intermediária nos quatro estilos analisados.

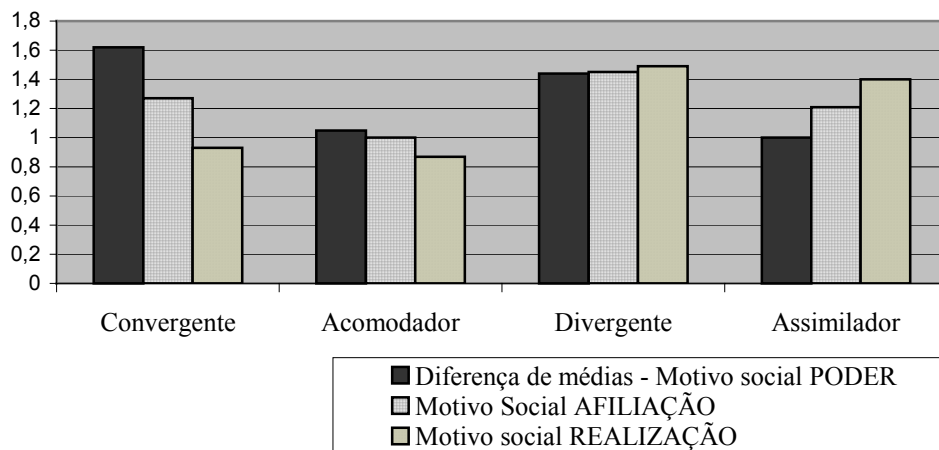


Gráfico 1 - Evolução das diferenças das médias dos motivos sociais e os estilos de aprendizagem

Fonte: dados da pesquisa

Tomando-se por base a análise da situação ideal, constata-se que os gerentes possuidores do estilo convergente e assimilador revelaram uma necessidade ideal a ser buscada em termos de realização (6,59 e 6,93 respectivamente) e os gestores enquadrados no estilo acomodador e divergente idealizam, num índice superior, o motivo social de afiliação (6,90 e 6,78). Na situação real, o motivo de afiliação obteve a média mais elevada segundo a percepção dos gestores possuidores dos estilos de aprendizagem acomodador, divergente e assimilador. Destaca-se, entretanto, que o motivo de realização obteve a média real mais elevada na opinião dos convergentes.

Para facilitar o entendimento a Figura 3 permite visualizar os resultados obtidos e a relação entre os estilos de aprendizagem: convergente, acomodador, divergente e assimilador e os motivos sociais de poder, realização e afiliação.

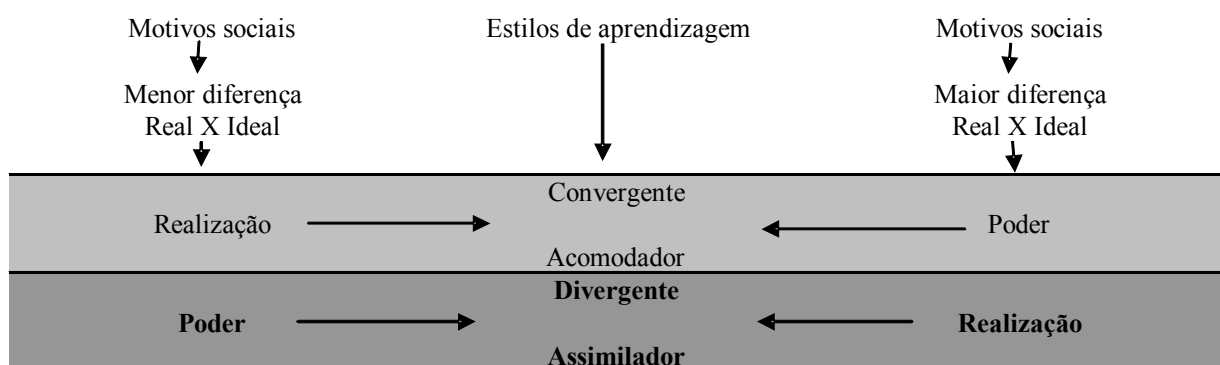


Figura 3 - Relações entre os estilos de aprendizagem gerencial e os motivos sociais

É importante ressaltar que o motivo de afiliação obteve uma diferença intermediária em todos os estilos de aprendizagem analisados. Este resultado pode ser um indicativo da própria cultura cooperativista que repousa, segundo Pedrozo e Silva (1999) na interação entre pessoas, cooperados e ambiente externo à cooperativa.

Assim, este indicativo pode ser um fator favorável, uma vez que os aspectos humano-comportamentais, relações próximas e amigáveis, situações de cooperação e compreensão mútua impactam significativamente sobre o processo de aprendizagem organizacional.

Considerações Finais

O propósito deste trabalho foi o de investigar, em uma organização cooperativa, os estilos de aprendizagem gerencial sob a perspectiva de Kolb (1978), os motivos sociais evidenciados pelos entrevistados com base no construto de McClelland (1972) e verificar a relação existente entre ambos. A realização do estudo revelou a predominância do estilo convergente de aprendizagem, entretanto, observa-se a presença de todos os estilos propostos por Kolb (1997) na organização analisada.

Este resultado representa um indicativo favorável ao processo de aprendizagem, pois a manifestação dos quatro estilos possibilita o envolvimento dos gestores em novas experiências, a reflexão dessas experiências sob diversas perspectivas, a criação de modelos teóricos e a utilização dos mesmos na tomada de decisões e na resolução de problemas.

Quanto aos motivos sociais propostos por McClelland (1972) verificou-se que o motivo de poder apresentou a maior diferença entre a situação real e a ideal. Os depoimentos dos entrevistados sinalizaram para a necessidade em exercerem uma atuação mais efetiva juntos aos seus colaboradores.

O motivo de realização apresentou a menor média, revelando uma proximidade entre a situação atual, ou seja, como realmente os gerentes se sentem hoje e a situação ideal como gostariam de se sentir.

Tomando o conjunto dos resultados e as entrevistas realizadas neste estudo, foi possível constatar a relação existente entre os estilos de aprendizagem gerencial e os motivos sociais de poder, realização e afiliação. Constatou-se que os gerentes possuidores dos estilos de aprendizagem convergente e acomodador sentem uma maior necessidade de poder revelando uma necessidade menor de realização. Em contraposição, verificou-se que os possuidores dos estilos divergente e assimilador sentem maior necessidade de realização e menor necessidade de poder.

É importante ressaltar que o motivo de afiliação obteve uma diferença intermediária em relação aos demais motivos, considerando-se os quatro estilos de aprendizagem. Entretanto, convém destacar que, na análise global dos motivos sociais foi o que obteve a média ideal mais elevada reforçando a importância dada por pessoas que ocupam funções gerenciais as relações interpessoais e amigáveis no ambiente de trabalho.

Considerando as evidências acima pode-se repensar o processo de aprendizagem, na organização analisada, de modo a realizar um esforço conjunto buscando compartilhar as diversas habilidades encontradas nos gerentes investigados, da dimensão concreta à abstrata e da experimentação ativa à reflexiva. Ressalta-se, entretanto, o grande papel da organização que deve estimular e criar o clima propício ao desenvolvimento do conjunto de habilidades necessárias aos gestores para que o processo de aprendizagem realmente ocorra.

A relação entre os estilos de aprendizagem dos gerentes e os motivos sociais evidenciados na pesquisa pode contribuir significativamente para alavancar a aprendizagem no contexto organizacional, pois aspectos intrínsecos ao processo, as individualidades de cada pessoa e a forma como as mesmas aprendem e transferem o que sabem para que a organização também possa aprender possibilita repensar o processo de aprendizagem organizacional à luz dessas questões.

Espera-se que essa pesquisa contribua no sentido de provocar reflexões que remetam ao desenvolvimento de outros estudos envolvendo outras variáveis que possibilitem um melhor entendimento sobre a complexidade desse tema. Sugere-se a ampliação deste estudo, utilizando-se outras fontes de evidências e a realização do mesmo em outros segmentos organizacionais para (re)pensar, (re)ver, (re)discutir e (re) criar uma nova visão e analisar as relações que se estabelecem de uma forma mais ampla e complexa, possibilitando um novo olhar sobre a aprendizagem no contexto organizacional.

Referências Bibliográficas

- AGUIAR, Maria Aparecida Ferreira de. **Psicologia Aplicada a Administração**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1988.
- ANTONACOPOULOU, Elena. **Desenvolvendo Gerentes Aprendizizes dentro de Organizações de Aprendizagem**. In: EASTERBY-SMITH, Mark et al.(org.) *Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem*. São Paulo: Atlas, 2001, p.15-34.
- ARGYRIS C. & SCHON. **Organizational Learning**. Reading, MA. Addison-Wesley, 1978.
- BERNARDES, Maria Elisa B. **Learning Organization em empresa brasileira: um estudo de caso**. Dissertação de Mestrado. UFMG, 1999.
- BOYETT, Joseph H. & BOYETT, Jimmie T. **O guia dos gurus: os melhores conceitos e práticas dos negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CARAVANTES, G. & PEREIRA, M.J.L. **Aprendizagem organizacional versus estratégia de mudança organizacional planejada: um confronto crítico**. Porto Alegre: FAPERGS, 1985.
- DEMO, Pedro. **Pesquisa e Construção de Conhecimento. Metodologia Científica no caminho de Habermas**. Biblioteca Tempo Universitário, 1996.
- DODGSON, Mark. **Organizational learning: a review of some literatures** – In: *Organizational Studies*, vol. 14, n.3, 1993.
- GARVIN, David A. **Building a learning organization** – In: *Harvard Business Review*. July-August, 1993, p. 78-91.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. . São Paulo: Atlas, 1999.
- KIM, Daniel. **O Elo entre a Aprendizagem Individual e a Aprendizagem Organizacional**. In: KLEIN, D. A . *A gestão estratégica do capital intelectual*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.
- KOLB, David Allen., RUBIN, Irwin M., McINTYRE, James M..**Psicologia Organizacional: uma abordagem vivencial**. São Paulo: Atlas, 1978.
- McCLELLAND, D.C. **A sociedade competitiva: realização e progresso social**. Rio de Janeiro: Expansão e Cultura, 1972.
- MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.
- PEDROZO Eugênio., SILVA Tania N. **Cooperativa, uma Organização diferenciada rumo à sustentabilidade**. Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia – FACE – Análise, Porto Alegre: 1999, v. 10, n.2, p. 47-74.
- ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora S.A . 1999.
- SCHEIN, Edgar. **Culture: The missing concept in organization studies**. In: *Administrative Science Quarterly*, n. 41, 1996, p. 229-240.
- SENGE, Peter. **A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem**. São Paulo: Ed. Best Seller, 1990.
- SENGE, P. **A Quinta disciplina**. 2. ed. São Paulo: Best Seller, 1998.
- SOUZA, Edela Lanzer Pereira de. **Clima e Cultura Organizacionais: Como se manejam e como se manifestam**. São Paulo: Edgard Blucker, 1978.

SWERINGA, J. ; WIERDSMA, A. **La organización que aprende**. Wilmington (USA): Addison-Wesley, 1995.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.