

**FUNDAÇÃO INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO
FACULDADE FIA DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS
PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO DE NEGÓCIOS**

ISABELA DALACQUA SASSO

**A FUNÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL NA APRENDIZAGEM: UM
ESTUDO DE CASO NO SETOR DO AGRONEGÓCIO**

**São Paulo
2023**

ISABELA DALACQUA SASSO

**A FUNÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL NA APRENDIZAGEM: UM
ESTUDO DE CASO NO SETOR DO AGRONEGÓCIO**

Dissertação apresentada à Banca Examinadora do Programa de Mestrado Profissional em Gestão de Negócios, mantida pela Fundação Instituto de Administração, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Gestão de Negócios, sob a orientação da Profa. Dra. Marisa Eboli

São Paulo

2023

Ficha Catalográfica Elaborada pelo Bibliotecário Chefe
Kleber Zornoff Manrubia CRB-8 /7561

Sasso, Isabela Dalacqua.

A função da cultura organizacional na aprendizagem: um estudo de caso no setor do agronegócio. / Isabela Dalacqua Sasso. São Paulo, [s.n.]: 2023.

157 f.: il., tab.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Marisa Eboli.

Área de concentração: Cultura organizacional.

Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão de Negócios) –
Faculdade FIA de Administração e Negócios, Programa de
Pós-Graduação em Stricto Sensu, 2023.

1. Cultura organizacional. 2. Aprendizagem organizacional.
3. Sistema de educação corporativa. 4. Agronegócio. 5. Setor agrícola - Cooperativa - Brasil. 6. Desenvolvimento de líderes. I. Eboli, Marisa.
- II. Mestrado Profissional. III. Faculdade FIA de Administração e Negócios. IV. Fundação Instituto de Administração.

DEDICATÓRIA

Aos meus pais, **Silneia e Pedro**, que desde cedo me mostraram a importância do aprendizado.

Ao meu marido, **Diego**, que me acompanhou e apoiou ao longo de todo processo e à minha pequena **Catarina**, que se fez presente na reta final com seus chutes constantes.

À minha irmã, **Gabriela**, que ouviu meus inúmeros desabafos ao longo do caminho.

AGRADECIMENTOS

À minha orientadora, **Prof^a. Dr^a. Marisa Eboli**, obrigada por todo acompanhamento, orientação e paciência ao longo do caminho.

Aos professores da banca de qualificação e da banca de defesa, **Prof^a. Dr^a. Elza Veloso, Prof. Dr. Marcelo Treff e Prof. Dr. Joel Dutra**, pela participação nas bancas, orientação e apontamentos.

À **consultoria** que abriu suas portas para realização desta pesquisa.

A **todos os professores do Programa de Mestrado em Gestão de Negócios** por todo acompanhamento e ensinamentos na realização das disciplinas.

Aos **colegas de turma do Mestrado**, pela parceria e oportunidade de troca de experiências.

Ao **time da FIA** para orientação ao longo do caminho.

*“Feliz aquele que transfere o que sabe e aprende o que
ensina”*

— *Cora Coralina*

RESUMO

A cultura organizacional é um dos maiores direcionadores existentes dentro das organizações atualmente, contribuindo tanto com a gestão do negócio quanto com o desejo de seus funcionários de pertencerem à organização que atuam. Em um mundo de rápida evolução, cabe a estas empresas analisarem constantemente sua cultura e revisarem sua capacidade de aprendizagem internamente, conectando-as às necessidades futuras da organização. Neste cenário, os sistemas de educação corporativa contribuem de forma a sintetizar estes diversos elementos, tanto de negócios quanto de pessoas, em soluções de aprendizagem que garantam o atingimento dos desafios futuros da organização. Buscando entender quais são os aspectos da cultura organizacional que influenciam o desenvolvimento da aprendizagem, a presente dissertação tem por objetivo investigar tais aspectos e realizar recomendações de forma a ampliá-las e melhorá-las. Para isso, o método utilizado foi qualitativo, sendo este um estudo de caso único com questionário semiestruturado voltado para a liderança comercial do setor agrícola de uma cooperativa. Como pontos de destaque em relação às conclusões, tem-se o entendimento da interrelação entre os constructos de cultura organizacional e aprendizagem, onde foi possível verificar como a mudança da missão, visão e valores da cooperativa, ligadas com iniciativas voltadas às métricas de negócio e atingimento de desafios da organização contribuiu para o desenvolvimento dos líderes atuantes na organização, que passaram a realizar seu trabalho de forma diferente da que anteriormente era entendida como correta. Como estudos futuros, sugere-se a organização ampliar esta iniciativa para os aspectos comportamentais e de desenvolvimento do quadro de funcionários visando também prepará-los para os próximos desafios da organização.

Palavras-chave: Cultura organizacional. Aprendizagem. Sistema de educação corporativa. Liderança. Agronegócio. Cooperativa.

ABSTRACT

Organizational culture is one of the biggest drivers existing within organizations today, contributing both to business management and to the desire of its employees to belong to the organization they work for. In a world of rapid evolution, it is up to these companies to constantly analyze their culture and revise their learning capacity internally, connecting them to the future needs of the organization. In this scenario, corporate education systems contribute in order to synthesize these different elements, both business and people, in learning solutions that guarantee the achievement of the organization's future challenges. Seeking to understand what are the aspects of organizational culture that influence the development of learning, this paper aims to investigate such aspects and make recommendations in order to expand and improve them. To do so, the method used was qualitative, with a single case study with a semi-structured questionnaire aimed at the commercial leadership of the agricultural sector of a cooperative. Highlighting the conclusions, there is an understanding of the interrelationship between the constructs of organizational culture and learning, where it was possible to verify how the change in the cooperative's mission, vision and values, linked to initiatives focused on business metrics and achieving the organization's challenges contributed to the development of leaders working in the organization, who began to carry out their work differently from what was previously understood as correct. As future studies, it is suggested that the organization expand this initiative to the behavioral and development aspects of the staff, also aiming to prepare them for the organization's future challenges.

Keywords: Organizational culture. Learning. Corporate education system. Leadership. Agribusiness. Cooperative.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Co dependência das 05 disciplinas das organizações que aprendem.....	27
Figura 2 - Mudança de paradigma de centro de T&D para universidade corporativa	30
Figura 3 – Espiral do conhecimento	32
Figura 4 – Processo de modelagem de um SEC	34
Figura 5 – Sistema de Ação Cultural Brasileiro	41
Figura 6 – Níveis de cultura	43
Figura 7 – Relação entre aprendizagem e cultura organizacional	51
Figura 8 – Composição do faturamento	53
Figura 9 – Relação de missão, visão e valores anteriores e atuais	56
Figura 10 – Exemplo de comportamentos esperados com base em valores.....	74
Figura 11 – Nuvem de palavras	82

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Definições de aprendizagem organizacional	21
Quadro 2 - Definições de organizações que aprendem	23
Quadro 3 - Definições de cultura organizacional	35
Quadro 4 - Modelo de Trompenaars.....	38
Quadro 5 - Modelo de Hofstede e Hofstede	39
Quadro 6 - Amarração teórica	52
Quadro 7 – Método e protocolo de pesquisa	65
Quadro 8 – Matriz de amarração de pesquisa.....	66
Quadro 9 – Perfil dos entrevistados.....	67
Quadro 10 – Pontos de destaque da questão 01	68
Quadro 11 – Pontos de destaque da questão 02	71
Quadro 12 – Pontos de destaque da questão 03	74
Quadro 13 – Pontos de destaque da questão 04.a.....	77
Quadro 14 – Pontos de destaque da questão 04.b	80
Quadro 15 – Classificação das palavras/expressões.....	81
Quadro 16 – Pontos de destaque da questão 05	84
Quadro 17 – Pontos de destaque da questão 06	86
Quadro 18 – Pontos de destaque da questão 07	89
Quadro 19 – Conexão entre valores organizacionais e iniciativas de aprendizagem	91
Quadro 20 – Pontos de destaque da questão 08	93
Quadro 21 – Conexão entre os objetivos de negócio e iniciativas de aprendizagem	95
Quadro 22 – Pontos de destaque da questão 09	96
Quadro 23 – Pontos de destaque da questão 10	98
Quadro 24 – Resumo das iniciativas propostas	103

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	Objetivos	14
1.2	Justificativa	15
1.3	Esquema geral da dissertação	16
2	REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1	Aprendizagem	17
2.1.1	Aprendizagem organizacional: definições e características	20
2.1.2	Organizações que aprendem: definições e características	23
2.1.3	Sistemas de educação corporativa: definição e características	28
2.2	Cultura organizacional	35
2.2.1	Modelos teóricos de cultura organizacional	38
2.2.1.1	Artefatos	43
2.2.1.2	Crenças e valores assumidos	44
2.2.1.3	Suposições fundamentais básicas	45
2.3	Cultura organizacional e aprendizagem	46
3	A ORGANIZAÇÃO ESTUDADA	53
3.1	Área de insumos agrícolas	54
3.2	Momento atual da cooperativa	55
4	MÉTODOS DE PESQUISA	58
4.1	Tipologia de pesquisa	58
4.1.1	Abordagem	58
4.1.2	Natureza	59
4.1.3	Objetivos do estudo	59
4.2	Método de pesquisa	60
4.2.1	Procedimentos e técnicas para coleta de dados	61
4.2.1.1	Unidades de coleta de dados	61
4.2.1.2	Tipos de dados	61
4.2.1.3	Técnicas de coleta de dados	62
4.2.1.4	Informantes-chave	63
4.2.1.5	Protocolo de pesquisa	63
4.2.2	Procedimentos e técnicas de análise de dados	64
4.2.2.1	Compilação dos dados	64
4.2.2.2	Decomposição de dados	64

4.2.2.3	Análise de dados	65
4.3	Matriz de amarração	66
5	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	67
5.1	Pergunta 01 – Sobre o processo de análise de desempenho e mensuração dos aspectos comportamentais	68
5.2	Pergunta 02 – Conexão entre os comportamentos esperados e os valores organizacionais	71
5.3	Pergunta 03 – O papel da liderança na gestão dos comportamentos esperados	74
5.4	Pergunta 04 – Revisão dos valores, competências e comportamentos esperados pela organização, seus motivadores e consequências.....	77
5.4.1	Pergunta 04.a – Revisão dos valores, competências e comportamentos esperados pela organização e seus motivadores	77
5.4.2	Pergunta 04.b – Revisão dos valores, competências e comportamentos esperados pela organização e suas consequências	80
5.5	Pergunta 05 – Práticas de gestão do conhecimento	84
5.6	Pergunta 06 – Programas de desenvolvimento de pessoas	86
5.7	Pergunta 07 – Universidade corporativa, treinamentos pontuais e suas conexões com os valores corporativos	89
5.8	Pergunta 08 – Aplicabilidade do conteúdo	93
5.9	Pergunta 09 – Compartilhamento de conhecimento	96
5.10	Pergunta 10 – Visão da empresa sobre o papel da liderança no compartilhamento de conteúdo.....	98
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	102
6.1	Principais resultados encontrados na pesquisa de campo	102
6.2	Observações sobre os objetivos específicos desta pesquisa	102
6.3	Limitações da pesquisa e sugestões para estudos futuros	104
6.4	Considerações finais	104
REFERÊNCIAS		106
APÊNDICE A – Questionário de pesquisa		112
APÊNDICE B – Pesquisa Gestor 01		113
APÊNDICE C – Pesquisa Gestor 02		119
APÊNDICE D – Pesquisa Gestor 03		126
APÊNDICE E – Pesquisa Gestor 04		130
APÊNDICE F – Pesquisa Gestor 05		135
APÊNDICE G – Pesquisa Gestor 06.....		146
APÊNDICE H – Pesquisa Gestor 07.....		151

1 INTRODUÇÃO

De acordo com o Fórum Econômico Mundial (2020), 62% das empresas que participaram da pesquisa realizada referente ao futuro do trabalho afirmaram que ofereciam oportunidades de aperfeiçoamento ou requalificação aos seus funcionários, com uma previsão de aumento de mais 11% até 2025, porém somente 42% dos funcionários interessaram-se em realizar cursos ofertados pela empresa onde atuam. Essa resistência ao novo pode se refletir em todos os níveis da organização, fazendo com que haja dificuldade na busca de soluções para os problemas enfrentados. Situação que muitas vezes culpa o ambiente externo como única causa de mal desempenho, mesmo quando a organização entende que a mudança é necessária e há a procura contínua para a “melhor solução”; a qual muitas vezes é simplificada ao ponto de se buscar soluções por meio da adição de novas ferramentas, sem a revisão de processos, procedimentos e, principalmente, de comportamentos internos.

Na busca por uma solução que atenda a todas as necessidades da organização, pode ocorrer uma “paralisia” nas ações a serem realizadas e um congelamento de iniciativas mais voltadas à experimentação, evidenciando também a falta de profissionais especializados na gestão destas novas informações. Ou seja, “Os gaps de habilidades da força de trabalho local e a falta de aptidão em atrair os talentos certos está entre as maiores barreiras para adoção de novas tecnologias” (Fórum Econômico Mundial, 2020, p. 35).

Como consequência de todo este cenário, a organização tem seus níveis de atratividade diminuídos. Destaca-se principalmente neste contexto a geração Z. Nascidos entre 1997 e 2012, essa geração passou 50% mais tempo dentro de plataformas de ensino online do que as demais gerações em 2020, focando principalmente no desenvolvimento de habilidades técnicas capazes de gerar novas oportunidades para o crescimento de suas carreiras (Nuys, 2021).

Diante disso, faz-se cada vez mais necessário e estratégico que a organização estimule a vontade de aprender de seu quadro de funcionários, além de desenvolver internamente processos e procedimentos que contribuam para que este aprendizado seja colocado em prática. Ainda de acordo com Nuys (2021), em 2021, iniciativas de requalificação e aprimoramento tiveram um salto de 15% do ano anterior como foco das áreas de desenvolvimento, sendo esse número ainda mais expressivo em organizações de pequeno porte. Além de melhor preparar o funcionário para a função atual, a iniciativa também traz vantagens para que esse funcionário esteja mais preparado para atuar em novos papéis dentro da organização. Ainda de acordo com a publicação, aproveitar os talentos internos para novas posições causam também impacto

direto tanto na retenção, com funcionários transferidos internamente ficando o dobro de tempo na organização, quanto no engajamento.

Falar sobre aprendizagem no ambiente profissional também é falar sobre cultura organizacional. Este conceito abstrato, porém, tão presente no dia a dia das organizações pode influenciar diretamente na capacidade de aprendizagem dos integrantes da empresa, seja esta de forma positiva ou negativa. Ambientes altamente formais e hierarquizados podem servir como barreiras, enquanto ambientes abertos à experimentação e diálogo entre seus integrantes são vistos como estímulos para a aprendizagem. Para isso, é importante que as organizações entendam “o que impulsiona o comportamento (...) dos funcionários e construa culturas e práticas que são orientadas por valores e adaptáveis por *design*” (Mercer, 2022, p. 10).

Para a consultoria Mercer (2022), a cultura organizacional, bem como os valores que a compõe, ganharam ainda mais força nos últimos dois anos devido à grande mudança ocorrida no entendimento do trabalho após a pandemia do COVID-19. Ainda de acordo com a consultoria, um a cada cinco funcionários afirmam que uma organização desalinhada com seus valores pessoais aumenta o risco de sofrerem *burnout*. Estes valores vão além do que se supõe encontrar nos materiais institucionais da organização. Espera-se que sejam traduzidos em ações, políticas e principalmente práticas internas para que permaneçam vivas internamente. A consultoria *Udemy Business* corrobora quando afirma que “a cultura organizacional precisa ser articulada por meio de comportamentos e reforçada por meio de práticas no dia a dia. Quando esses comportamentos estiverem estabelecidos, as habilidades associadas podem ser definidas com mais facilidade” (Udemy Business, 2023, p. 07).

Os sistemas de educação corporativa contribuem como um elo de ligação entre a capacidade de aprendizagem da organização, a cultura organizacional e os objetivos estratégicos de negócio, atuando como propagador e reforçador da cultura e contribuindo para o desenvolvimento de novas habilidades internas na organização de forma a estar preparada para seus desafios futuros. Com base nisso, este trabalho tem o objetivo de responder à seguinte pergunta de pesquisa: **Quais são os aspectos da cultura organizacional que influenciam o desenvolvimento da aprendizagem?**

1.1 Objetivos

- Objetivo geral:
 - Investigar os aspectos culturais que influenciam na aprendizagem nas organizações

- Objetivos específicos:
 - Identificar as principais características da aprendizagem na organização;
 - Investigar os elementos culturais percebidos que influenciam na aprendizagem;
 - Elaborar recomendações para fortalecer a relação entre cultura e aprendizagem.

1.2 Justificativa

Em um cenário com mudanças cada vez mais constantes e desafiadoras, é primordial que as organizações tenham capacidade de se reinventar constantemente. Um grande exemplo desse dinamismo é o salto dado pelas empresas de tecnologia: enquanto em 2010 o ranking das 10 empresas mais valiosas do mundo possuía apenas uma integrante do setor, em 2015 a presença saltou para quatro empresas (Forbes, 2015). Porém pouco se fala sobre o desafio adicional que as empresas passam após um crescimento vertiginoso: o de permanecer desenvolvendo novas soluções e quebrando muitas vezes o modelo de negócio estabelecido pela própria empresa anteriormente. Na edição do mesmo ranking das 10 empresas mais valiosas do mundo realizada em 2020, havia apenas uma empresa de tecnologia presente (Murphy, Haverstock, Gara, Helman, & Vardi, 2020), repetindo o cenário estabelecido em 2010.

O panorama acima demonstra o dinamismo do mercado atual e exemplifica o desafio das empresas em se manterem relevantes tanto para seus clientes externos quanto para seus funcionários. “Organizações que falham em ouvir e se adaptar perderão a habilidade de levantar capital, atrair e reter talentos e manter sua relevância” (Mercer, 2022, p. 10). Para isso, é essencial que a cultura da organização contenha elementos que contribuam para que seus integrantes sejam questionadores e busquem novas soluções constantemente, sem correrem o risco de se prenderem a um modelo já preestabelecido.

Uma cultura organizacional possui abertura ao diálogo, onde seus integrantes buscam ajudar-se mutualmente e dediquem tempo para não só o seu próprio desenvolvimento, mas também para aqueles que compõem sua equipe. Pesquisas realizadas pela consultoria McKinsey (2013) afirmam que empresas que possuem uma equipe que estejam dispostas a se ajudarem são capazes de resolverem problemas e realizarem tarefas mais rapidamente, ampliam a coesão entre aqueles que compõem o time, diminuem a variabilidade de performance quando algum membro do time está sobrecarregado e, finalmente, estabelecem um ambiente onde clientes e fornecedores sentem que suas necessidades são a prioridade da organização.

A aprendizagem entra neste cenário por meio da aquisição de novos conhecimentos que, por sua vez, podem ajudar os integrantes da organização a questionarem o *status quo* estabelecido internamente. Além disso, ao se estabelecer um ambiente onde haja confiança entre os elementos do time, a aprendizagem ocorre também de maneira informal entre os seus integrantes, onde um ensina ao outro com base em seus conhecimentos e experiências prévias. “Quando o aprendizado e a cultura estão estreitamente alinhados, eles se reforçam mutuamente, criando um importante catalisador para crescimento do funcionário e da empresa” (Udemy Business, 2023, p. 07).

A capacidade de aprender novas habilidades e executá-las de forma a auxiliar a organização a atingir seus objetivos de negócio será cada vez mais essencial dentro do cenário atual de mudanças bruscas e frequentes. Sendo assim, este trabalho busca entender de que forma a cultura organizacional e a aprendizagem estão interligadas e influenciam as organizações em seu desenvolvimento dentro da perspectiva de empresas brasileiras.

1.3 Esquema geral da dissertação

Este trabalho está estruturado em cinco partes de forma a auxiliar o leitor na leitura do mesmo. São eles:

1. Capítulo 01: introdução;
2. Capítulo 02: referencial teórico, onde foram abordados os temas aprendizagem e cultura organizacional;
3. Capítulo 03: a organização estudada;
4. Capítulo 04: método de pesquisa;
5. Capítulo 05: apresentação e análise dos resultados;
6. Capítulo 06: considerações finais

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Visando trazer elementos que corroborem com os objetivos já apresentados no presente trabalho, este referencial teórico abordará os temas de aprendizagem, aprendizagem organizacional, organizações que aprendem, sistemas de educação corporativa, cultura organizacional, modelos teóricos de cultura organizacional e a relação entre os temas principais, ou seja, aprendizagem e cultura organizacional.

2.1 Aprendizagem

Desde a década de 70 são inúmeros os estudos abordando a temática da aprendizagem organizacional. Diante de desafios cada vez maiores e mudanças drásticas em espaços de tempo cada vez menores, a importância de novos estudos sobre o tema é cada vez mais frequente: “aprender a aprender, tornam-se, crescentemente, habilidades fundamentais dos indivíduos e das organizações” (Loiola & Bastos, 2003, p. 189).

Amplamente estudado pela psicologia, a aprendizagem é um fenômeno complexo que possui diversas variáveis. “O aprender é uma mudança comportamental e atitudinal que envolve os planos afetivo, motor e cognitivo” (Bastos et al., 2004, p. 221). As características dos indivíduos, bem como os estilos de aprendizagem disponíveis e mensuração deste conteúdo absorvido são alguns dos fatores que contribuem ou inibem o processo de aprendizagem.

Vale destacar que a aprendizagem é tida como uma construção constante a ser feita pelo indivíduo, uma vez que “quanto mais aprendemos, mais nos conscientizamos de nossa ignorância” (Senge, 2013, p.45), ou seja, a aprendizagem é vista como um trabalho de aprimoramento constante. Sendo assim, a abordagem em relação ao tema neste trabalho tem cunho construtivista, que busca destaque na ação “como ponto de partida para a aquisição e o aprimoramento das competências gerenciais que envolvem o saber (conhecimentos), o saber-fazer (habilidades) e o saber ser/agir (atitudes)” (D’Amelio, 2011, p. 247).

Dentro do contexto organizacional, a aprendizagem é utilizada na busca por solucionar problemas de forma mais imediata e dentro do contexto onde a organização está inserida. Essa aprendizagem pode ocorrer de duas formas:

- Aprendizagem informal: trata-se da busca de conhecimento específico de forma autossuficiente por parte do indivíduo, sendo realizada através de consultas interpessoais, em materiais escritos como livros e revistas especializadas,

buscando ativamente *feedbacks* dentro da organização ou até mesmo por meio de tentativa e erro para solucionar determinada situação;

- Aprendizagem formal: geralmente atreladas à iniciativas de aprendizagem planejadas previamente pela própria organização, onde o indivíduo atua de forma mais passiva no processo de decisão de sua participação, podendo variar de iniciativas pontuais até programas de média e longa duração.

Vale ressaltar que, apesar de serem abordagens diferentes, quando utilizadas de forma complementar podem trazer efeitos mais duradouros dentro da organização. “Atividades de aprendizagem informal (...) são fundamentais após a realização de um treinamento formal para a transferência do conhecimento, especialmente quando habilidades complexas são ensinadas” (Santoro & Bido, 2021, p. 153).

Neste contexto, é importante que as organizações trabalhem de forma a não somente desenvolverem seus times, como também suas práticas organizacionais de forma a colaborar para a aprendizagem internamente. Senge (2013) cita as sete principais deficiências de aprendizagem:

1. “Eu sou o meu cargo”: nela, o funcionário muitas vezes confunde seu cargo com sua própria identidade, descrevendo mais as tarefas operacionais que executa do que focando no propósito maior da organização. Isso gera pouco senso de pertencimento, onde a responsabilidade se limita às tarefas descritas e há pouca ou nenhuma ênfase nas correlações existentes no ambiente organizacional;
2. “O inimigo está lá fora”: aqui, há sempre uma razão externa a se culpar quando algo dá errado. Esta deficiência pode ser um subproduto da primeira, já que há grande dificuldade de entender como as decisões tomadas se estendem de forma externa à organização, gerando silos com divisão clara entre “nós aqui dentro” e “eles lá fora” e consequentemente dificultando a resolução de problemas;
3. “A ilusão de assumir o controle”: onde a proatividade deve ser utilizada para resolver problemas antes que se tornem crises. Aqui, a energia é voltada para agir sobre o ocorrido “lá fora”, sem compreender de forma concreta qual a contribuição da própria organização para o cenário ao qual se encontra;
4. “A fixação em eventos”: há grande foco na discussão dos eventos de curto prazo, como os números do último mês ou o novo lançamento da concorrência, sem analisar os processos graduais que muitas vezes são responsáveis por grandes mudanças no

mercado. Isso acarreta em um movimento de “reação” constante, com pouco espaço para a “criação”;

5. “A parábola do sapo escaldado”: por não ser capaz de entender estas mudanças graduais do mercado enquanto ainda são “pequenos problemas”, a organização tem mais dificuldade em reagir quando a situação se concretiza, como um sapo que, se colocado em água fervente, irá reagir para escapar, mas se colocado em água na temperatura ambiente e esta for elevada pouco a pouco, ele perderá a capacidade de reação e continuará na panela;
6. “A ilusão de aprender com a experiência”: apesar do aprendizado por meio da experiência ter grande valor, quando esta aprendizagem ocorre por meio dos resultados e estes são de longo prazo, há a dificuldade de entender a efetividade da ação, porque não experimentamos o resultado delas. Com o objetivo de combater estes sintomas, a organização divide as áreas e institui funções claras para cada time, gerando dificuldade em analisar e solucionar problemas quando estes envolvem mais de uma função pré-estabelecida;
7. “O mito da equipe gerencial”: com o maior objetivo de solucionar tais problemas descritos acima, é formada a equipe gerencial, composta por funcionários com grande conhecimento em suas áreas, mas que focam na proteção de seu “espaço” por meio de uma falsa harmonia e diminuição de conflitos. Quando estes ocorrem, são focados em apontar culpados e dividir opiniões, mitigando o aprendizado enquanto equipe.

Nota-se entre as deficiências de aprendizagem apresentadas situações de causa e efeito, onde a presença de uma ou mais acarreta na existência das demais. Para isso, é importante que a organização pratique um olhar crítico de forma a identificar internamente quando estas características forem identificadas. É importante frisar que a aprendizagem é mais do que compreender um conjunto de novas informações. “Através da aprendizagem, tornamo-nos capazes de fazer algo que nunca fomos capazes de fazer, (...) percebemos novamente o mundo e nossa relação com ele” (Senge, 2013, p. 49). É por meio dela que ampliamos nossa capacidade de enxergar e entender o que está à nossa volta.

Dentro do contexto empresarial, espera-se que as novas informações assimiladas sejam adicionadas ao repertório que os funcionários já possuem, de forma a serem aplicados internamente. “O aprendizado tem característica idiossincrática, ou seja, cada aprendiz constrói os conhecimentos com base naqueles já possuídos, conferindo significado próprio a seu desenvolvimento” (D’Amelio, 2011, p. 249). Para a autora, o conhecimento adquirido por um

profissional é passado a seus colegas por meio de situações vividas no cotidiano do trabalho, amadurecendo o processo de resolução de problemas a medida que vai enfrentando novos desafios. Além de fortalecer seu próprio conhecimento, esta forma prática de aprendizagem também fortalece o grupo por meio da troca de experiências entre seus integrantes. Com isso, pode-se afirmar que o “indivíduo é agente ativo de seu conhecimento, constrói novos significados de suas experiências e vivências nos diferentes contextos e define seu próprio sentido e representação da realidade” (D’Amelio, 2011, p. 250).

Bitencourt (2005) afirma que apropriando-se do conhecimento (saber) e transformando-o em ações no trabalho (saber fazer), são desenvolvidas as competências profissionais, que podem ser divididas em duas categorias: organizacional e das pessoas.

Entende-se competência organizacional como “as competências essenciais da organização que são responsáveis pela atuação da empresa no mercado, estimulando a construção de um diferencial competitivo baseado nas especialidades de cada organização” (Bitencourt, 2005, p. 134). Já a competência das pessoas é voltada para desenvolver profissionais que possam “oferecer respostas mais rápidas às demandas do mercado e da empresa, que tenha uma postura aberta à inovação com base num perfil criativo e flexível, que esteja preparado para trabalhar e estimular o desenvolvimento das outras pessoas com quem trabalha” (Bitencourt, 2005, p. 134).

Conclui-se, portanto, que a aprendizagem pode ser entendida como um catalizador do desenvolvimento constante dos indivíduos que compõe a organização, estimulando-os a buscarem não somente novas forma de resolver problemas, mas também a “aprender a aprender”, criando um ciclo virtuoso internamente. O foco deste trabalho está no estudo da aprendizagem organizacional do ponto de vista do desenvolvimento dos indivíduos que compõe a organização, buscando demonstrar os efeitos da mesma.

2.1.1 Aprendizagem organizacional: definições e características

Já o termo “aprendizagem organizacional” foi investigado por diversos pesquisadores acadêmicos por meio de estudos em sua maioria de natureza empírica, buscando entender o fenômeno e descrever de forma analítica como as organizações aprendem. Como consequência, estes trabalhos geraram diversas definições sobre a aprendizagem organizacional, com é possível verificar na tabela abaixo:

Quadro 1 - Definições de aprendizagem organizacional

Shrivastava, 1981 Apud Tsang, 1997	Refere-se ao processo de desenvolvimento da base de conhecimento da organização
Fiol & Lyles, 1985 Apud Tsang, 1997	Consiste no processo de melhorar as ações realizadas por meio do conhecimento
Levitt & March, 1988 Apud Tsang, 1997	Codificar a sua história em rotinas que orientem seus comportamentos
Huber, 1991 Apud Tsang, 1997	Alteração do alcance dos comportamentos potenciais através do processamento de informações
Swieringa & Wierdsma, 1992 Apud Tsang, 1997	A mudança de comportamento da organização
Cook & Yanow, 1993 Apud Tsang, 1997	Utilizar os artefatos e as ações coletivas existentes como forma de adquirir, sustentar ou mudar seus atuais significados
Tsang, 1997	O conceito utilizado para descrever as atividades que são exercidas dentro da organização
Loiola & Bastos, 2003	Explica de forma descriptiva como a organização aprende, focando nos processos da construção e utilização desse conhecimento de forma a gerar possível aprendizagem concreta
Bastos, Gondim & Loiola, 2004	Ocorre por meio dos indivíduos que compõe a organização e que, ao mesmo tempo, a limitam através da utilização das forças organizacionais
López et al., 2005	Trata-se do desenvolvimento de processos com o objetivo de adquirir conhecimentos e, por meio deles, desenvolver as habilidades que refletem positivamente no desempenho organizacional
Antonello & Godoy, 2009	O conceito de aprendizagem organizacional deve abranger os níveis de aprendizagem alcançados, seus aspectos positivos e negativos, os pontos de vista políticos, sua esfera processual e as mudanças decorrentes de sua aplicação

Fonte: adaptado de (Tsang, 1997) e complementado com base em outros autores

Nota-se por meio das definições dos autores a importância do aspecto comportamental ligado à aprendizagem. Através do contato com novas informações e formas de fazer, sejam elas de maneira formal ou informal, os indivíduos que compõe a organização são capazes de alterar seus comportamentos, gerando muitas vezes impacto direto dentro da cultura desta organização, que por sua vez, juntamente com outros fatores como porte, estrutura, segmento de mercado, entre outros, também impactam nas melhores práticas de aprendizagem praticadas (Tsang, 1997).

Mais do que indivíduos adquirindo novos conhecimentos, esse conhecimento precisa ser aplicado de forma estratégica dentro da organização para que esse novo conhecimento seja

utilizado de forma coordenada por meio de bases de conhecimento comuns a todos na organização, fazendo com que as ações individuais atinjam o objetivo coletivo (López et al., 2005, p.229).

Por este motivo, Bastos et al., (2004) afirma ser de suma importância que a organização proporcione situações onde ocorra troca de experiências entre seus diferentes subgrupos, fazendo com que a aprendizagem individual seja compartilhada, gerando, muitas vezes, uma nova forma de agir. Neste caso, é importante atentar-se às particularidades de cada organização, já que há “...evidências fortes de que diferenças relativas ao contexto – pessoas, grupos, setor e local de atuação – são condicionantes que exercem impacto sobre a vivência de aprendizagem de cada organização” (Loiola & Bastos, 2003, p.183)

Ao longo de sua história a aprendizagem organizacional foi tratada como um fenômeno experiencial, atrelada à melhoria de performance (López et al., 2005, p.278). Apesar de comumente associada aos seus aspectos positivos, a organização precisa ficar atenta para que não se limite àquilo que já é de conhecimento comum dentro da organização, agindo de forma a ignorar mudanças de cenário de mercado e se prendendo ao conhecimento interno já desenvolvido. Para isso, é importante que a organização esteja atenta a oportunidades de desaprender daquilo que está estabelecido.

Sgarbossa et al. (2021) afirma que a desaprendizagem se trata do processo de descarte intencional do conhecimento que se tornou obsoleto par que novos conhecimentos possam surgir. Por meio desta ação, a organização se torna mais questionadora de seus próprios processos internos, evitando que seu significado original se perca (Bastos et al., 2004) e implantando rotinas envolvendo tanto o aprender quanto o desaprender organizacional, mantendo sua competitividade (Sgarbossa et al., 2021). Tsang corrobora quando afirma “uma organização rápida em solucionar seus erros e reagir rapidamente a mudanças no ambiente deve, em média, superar uma que raramente aprende com os erros do passado” (1997).

Em um cenário cada vez mais dinâmico como o atual, a aprendizagem deve se dar de maneira precisa em todos os níveis, endereçando os principais problemas e desafios vividos pela organização. O conceito da aprendizagem organizacional busca explicar como as organizações são capazes de aprender através da construção de conhecimentos e utilização deles de forma compartilhada por aqueles que fazem parte de seu universo.

2.1.2 Organizações que aprendem: definições e características

Ganhando força a partir da década de 90 por meio do livro “A Quinta Disciplina”, de Peter Senge, outro conceito amplamente estudado desde então é o das Organizações que Aprendem. Diferentemente da aprendizagem organizacional, este conceito foi amadurecido principalmente por meio do desenvolvimento de trabalhos realizados por consultores, o que acarretou em dimensões menos teóricas e de caráter mais prático em seu desenvolvimento. Em comum com conceito acima apresentado, temos a diversidade de definições, como é possível verificar na tabela abaixo:

Quadro 2 - Definições de organizações que aprendem

Loiola & Bastos, 2003	É voltada para elaboração e execução de ferramentas metodológicas visando diagnóstico e avaliação da qualidade dos processos de aprendizagem e, com isso, definir o conteúdo que a organização deve aprender
Pedler, Burgoyne & Boydell, 1991 Apud Yang, Watkins & Marsick, 2004	A organização que se transforma por meio do aprendizado de seus membros de forma a atingir seus objetivos estratégicos
Garvin, 1993 Apud Yang et al., 2004	Uma organização capaz de criar conhecimentos recém-adquiridos de forma a refleti-los em novos aprendizados e comportamentos
Watkins & Marsick, 1993, 1996 Apud Yang et al., 2004	uma organização que aprende continuamente para poder melhorar e se transformar constantemente
Yang et al., 2004	A organização que desenvolve experiências de aprendizagem coletivas com a finalidade de desenvolver habilidades e adquirir conhecimentos
Schaw, 1994 Apud Bastos, Gondim & Loiola, 2004	É aquela organização que está disposta a adquirir novos conhecimentos e compará-los com as vivências de seu time de forma a construir uma nova forma de agir
Bastos et al., 2004	É a organização que se torna capaz de implementar as mudanças necessárias e elaborar modelos de como fazê-los
Song, 2008	Trata-se do desenvolvimento de processos com o objetivo de adquirir conhecimentos e, por meio deles, desenvolver as habilidades que refletem positivamente no desempenho organizacional
Senge, 2013	Organizações que são capazes de ampliar de forma contínua sua capacidade de aprender conjuntamente e criar novas soluções, estimulando formas inéditas de pensamento e resolução de problemas

Fonte: elaborado pela autora

Loiola e Bastos (2003) enfatiza o aspecto prático com base na vivência dos autores na busca de ferramentas e *frameworks* capazes de diagnosticar, analisar e até mesmo avaliar o processo de aprendizagem dentro das organizações, de forma a desenvolver “fórmulas” que atuem como prescrições para outras organizações. “O risco é de que o conceito seja incorporado apenas como um modismo de intervenção, sem compromisso com o seu desenvolvimento e o seu aprimoramento teórico” (Bastos et al., 2004).

Schaw (1994) afirma que o conhecimento é construído por meio do compartilhamento daquilo que foi realizado e sua consequência, estabelecendo uma relação de causa e efeito referente ao ocorrido, seja ele positivo ou não.

Já Garvin (apud Yang, 1993) apresenta uma visão onde a estratégia é o ponto de partida para a elaboração das iniciativas que permitirão o desenvolvimento das habilidades necessárias para atingir onde se busca chegar. Pedler et al. (apud Yang, 1993) reforça esta importância trazendo elementos gerenciais para atuarem como suporte à esta aprendizagem. Marsick e Watkins (1993, 1996) concordam com os autores sobre a importância do alinhamento com a estratégia da organização, atuando como um direcionador de aprendizado e uma melhoria na performance da organização e acrescenta a importância de ter uma visão integrada destas iniciativas. Ainda de forma complementar, o trabalho realizado pelas autoras junto com Yang (Yang et al, 2004) acrescenta a necessidade deste trabalho ser construído em todos os níveis da organização. Para os autores, quando a aprendizagem se alinha com estratégia e percorre toda a empresa, há um lugar claro onde se quer chegar, ou seja, ocorre o desenvolvimento de uma visão compartilhada entre o grupo. Song (2008) acrescenta afirmando que este novo conhecimento aprimora o conhecimento da organização e suas habilidades, e, caso este alinhamento tanto com os aspectos estratégicos quanto culturais da organização tenha sido bem-sucedido, gera por meio da aplicação prática destes novos conhecimentos a melhoria da performance da organização.

Para este trabalho utiliza-se a definição já apresentada de Senge (2013), por se tratar de uma visão holística da organização e apesar de considerar os aspectos de performance, dá sua maior ênfase nos aspectos organizacionais, entendendo que os financeiros são uma consequência destes. Além disso, há preocupação com a continuidade, onde as organizações que aprendem são vistas como uma obra inacabada: “...Uma empresa não pode ser “excelente” no sentido de ter chegado a um estado permanente de excelência; encontra-se sempre no estado de praticar as disciplinas de aprendizagem, de se tornar melhor ou pior” (Senge, 2013, p.45)

Visando este desenvolvimento contínuo e a ampliação de suas capacidades, Senge (2013) cita cinco disciplinas às quais as empresas devem focar seu desenvolvimento e amadurecimento. São elas:

- Domínio pessoal: trata-se do desenvolvimento contínuo das habilidades dos integrantes da organização. O alto nível de domínio pessoal está muitas vezes atrelado com resultados maiores, já que desenvolvem habilidades voltadas para o conhecimento de si próprio e visão ampla e objetiva dos cenários encontrados, o que concentra os esforços diários em não somente a função exercida, mas às aspirações profundas daqueles que a desenvolvem. Sendo assim, o conceito se expande em todas as esferas do indivíduo, não se limitando somente à profissional. “Aprender não significa adquirir mais informações, mas sim expandir a capacidade de produzir os resultados que realmente queremos na vida. (...) E as organizações que aprendem não são possíveis se não houver, em todos os níveis, pessoas que a pratiquem” (Senge, 2013, p. 213). Aqueles que possuem alto nível de domínio pessoal enxergam com muita clareza suas falhas e limitações, porém são autoconfiantes por entenderem que a jornada para o desenvolvimento destes pontos é tão importante quanto o resultado a ser alcançado. Finalmente, possuem valores profundos e comprometem-se integralmente com propósitos maiores do que só mesmas. Vale ressaltar que “a capacidade e o comprometimento de uma organização em aprender não podem ser maiores do que de seus integrantes” (Senge, 2013, p. 39), ou seja, mesmo se tratando de uma visão organizacional de aprendizagem, o indivíduo é parte essencial neste processo;
- Modelos mentais: são generalizações, estereótipos, imagens formadas e profundamente internalizadas sobre forma de “enxergar” o mundo. Objetiva exercitar a consciência da lente escolhida para entender o mundo à sua volta, de forma a trocar experiências, realizar indagações, argumentações e explanações visando entender a realidade do outro e contribuir com sua própria vivência;
- Construção de uma visão compartilhada: visa “reunir as pessoas em torno de uma identidade e um senso de destino comuns” (Senge, 2013, p.42), trabalhando as metas, valores e missões de forma profunda em toda organização. Mais do que impor um conjunto de orientações, a empresa deve desenvolver estas ferramentas com o objetivo de conectar as visões individuais de seus integrantes

à imagem de futuro desenhada pela organização, estimulando o comprometimento de forma genuína em torno de um objetivo considerado nobre. Por meio da visão compartilhada, a organização que aprende desenvolve o foco e a energia necessárias para a aprendizagem, desenvolvendo o comprometimento de forma genuína na organização. É por meio dela que a organização desafia o atual *status quo*, criando um ambiente próprio para troca e experimentação de novas ideias;

- Aprendizagem em equipe: trata-se de desenvolver um trabalho integrado entre a equipe de forma que a mesma alcance resultados superiores do que seus membros seriam capazes de alcançar quando trabalhando de forma individual. Para isso, é essencial que o grupo tenha alta capacidade de diálogo de forma a reconhecer padrões que possam atrapalhar seu desenvolvimento e estimular o pensamento de forma coletiva, mas caminhando na mesma direção em torno de um objetivo comum. Como qualquer outra disciplina, a aprendizagem em equipe exige prática de forma a aprimorar seu desempenho de forma contínua. “...Se as equipes não tiverem capacidade de aprender, a organização não a terá” (Senge, 2013, p. 44);
- Pensamento sistêmico: objetiva a compreensão da interrelação entre as diversas ações realizadas pela organização e seus respectivos efeitos. Por meio dela, a organização é capaz de agregar suas funções e talentos de forma a entender a interdependência existente internamente e ter uma leitura clara das diversas situações complexas que estão inseridas. Ela é a “pedra fundamental que determina como as organizações que aprendem pensam a respeito do seu universo” (Senge, 2013, p.129). Por meio do pensamento sistêmico é possível verificar quais padrões de comportamento estão sendo repetidos, bem como o resultado positivos ou negativos de cada um deles.

É importante ressaltar que apesar do desenvolvimento de cada uma destas disciplinas serem realizadas de forma individual, elas são codependentes, ou seja, para se obter sucesso é essencial que cada uma seja desenvolvida, conforme ilustrado na figura 1:

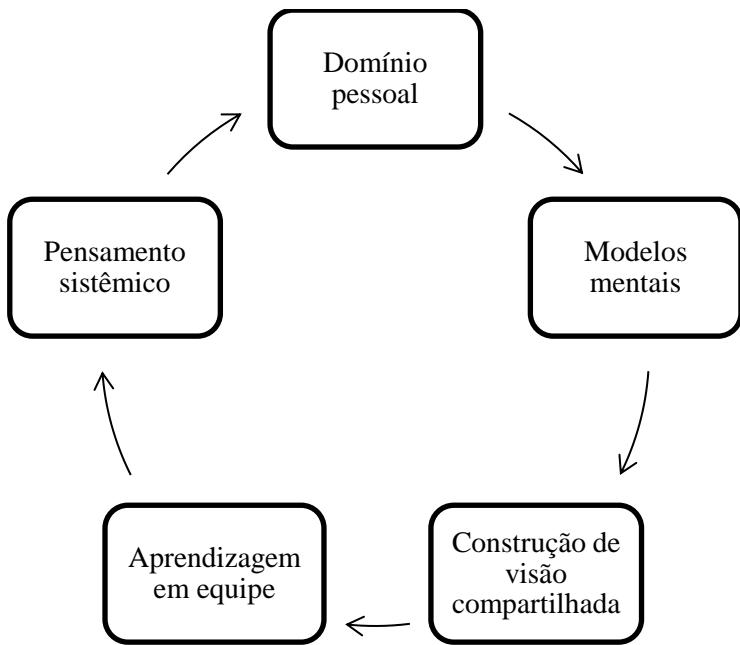


Figura 1 - Co dependência das 05 disciplinas das organizações que aprendem
Fonte: Elaborado pela autora

Mesmo que o desenvolvimento destas disciplinas ocorra de forma simultânea ou em “cascata”, todas devem ser estimuladas e aprimoradas dentro da organização. “Os aspectos estruturais das organizações que aprendem promovem e melhoram o processo de aprendizagem contínua e, como retorno, criam os valores organizacionais” (Song, 2008, p.268). Marsick & Watkins (2003), acrescenta que mais do que estimular o aprendizado de seus funcionários, a empresa deve também aprimorar sua capacidade de incentivar e encorajar seus integrantes a utilizarem estes novos conhecimentos.

Para as autoras, uma forma de realizar estas ações é por meio de iniciativas voltadas para o clima e a cultura da organização. Estes elementos são “desenvolvidos pela liderança e outras pessoas chave que aprendem por meio de sua experiência, influenciam o aprendizado de outros em criar um ambiente de expectativas que modelam e incentivam os resultados esperados, que por sua vez são medidos e recompensados” (Marsick & Watkins, 2003, p.134). Corroborando com a “visão compartilhada” e “pensamento sistêmico” de Senge, as autoras afirmam que a cultura da organização atua com um filtro direcionador da atenção da organização. Por meio dele, estas pessoas chave trabalham de forma individual e coletiva para desenvolver uma estratégia que atenda os resultados esperados, que por sua vez depende da ação coesa de seus integrantes para ser bem-sucedida.

Para isso, é preciso que ocorra alinhamento referentes às ações a serem realizadas, bem como o desenvolvimento de trabalho conjunto em ambientes desafiadores. Agir de forma

colaborativa entre os diversos times e níveis internos gera por consequência ações coletivas de seus integrantes, o que aumenta a chance de sucesso. Durante este processo, a organização “retém as novas capacidades e um novo entendimento daquilo que funciona e não funciona ou um novo procedimento ou tecnologia” (Marsick & Watkins, 2003, p. 135).

Uma das maneiras de ligar as diversas disciplinas das organizações que aprendem com a cultura organizacional de maneira prática é utilizar os conceitos dos sistemas de educação corporativa ligada à estratégia de negócios da organização, como é possível verificar na seção seguinte deste trabalho.

2.1.3 Sistemas de educação corporativa: definição e características

Os sistemas de educação corporativa surgiram a partir de uma necessidade do mercado de atender as expectativas de um ambiente em crescente mudança e com necessidades constantes de reinvenção. Meister (1999) cita cinco fatores que sustentam o fomento destes sistemas:

1. A emergência da organização não hierárquica, enxuta e flexível: estas organizações possuem processos de tomada de decisão descentralizados, valorizam o trabalho em equipe em detrimento do individual, possuem participação e visão globais, não se limitando ao mercado interno e colocam as necessidades dos clientes à frente de lucros a curto prazo. “Trabalho e aprendizagem são essencialmente a mesma coisa, com ênfase no desenvolvimento da capacidade do indivíduo de aprender” (Meister, 1999, p. 3)
2. A consolidação da “economia do conhecimento”: mesmo dentro de funções tidas anteriormente como “braçais” ou “operacionais”, a gestão do conhecimento se torna cada vez maior, já que as empresas passaram por grandes processos de mecanização de seus processos. Neste sentido, possuir qualificações “mentais” além das manuais, que eram valorizadas anteriormente, torna-se essencial tanto para o profissional quanto para a empresa;
3. A redução do prazo de validade do conhecimento: com o aumento da velocidade da informação, a validade do conhecimento atual diminuiu drásticamente. Com fácil acesso a novos estudos, informações e reportagens, o conhecimento adquirido passou a se tornar obsoleto mais rapidamente. Sendo assim, a busca por qualificações mais amplas e a “reciclagem” dos conhecimentos já adquiridos tornam-se exercícios constantes para as empresas;
4. O novo foco na capacidade da empregabilidade/ocupacionalidade para a vida toda: mais do que estar na mesma corporação por toda a vida laboral, tanto empresa quanto

empregado entendem que há uma relação de troca entre o conjunto de habilidades profissionais do funcionário e os desafios corporativos atuais da organização. A medida que a empresa ajuda este funcionário a adquirir novas qualificações para exercer de forma satisfatória os desafios futuros, vai se construindo uma relação onde ambos ganham e estão satisfeitos com a troca;

5. A mudança fundamental no mercado da educação global: as organizações realizam diversos programas com instituições educacionais para buscar os melhores profissionais, mas mesmo assim entendem que o conhecimento adquirido nos bancos das escolas muitas vezes não suprem as necessidades atuais dos negócios. É necessário que este profissional continue buscando novos conhecimentos e qualificações para que não se torne obsoleto. É desta frustração com a qualidade de ensino das escolas tradicionais, juntamente com a necessidade da reciclagem constante de conhecimento, que as universidades corporativas aparecem como solução para as organizações, solucionando a necessidade de aprendizagem constante.

As universidades corporativas podem ser entendidas como um “sistema de desenvolvimento de pessoas pautado pela gestão de pessoas por competências. O que faz com que seu objetivo principal seja o desenvolvimento e instalação das competências consideradas críticas para viabilização das estratégias de negócio” (Eboli, 2014, p. 18). Por competências, entende-se “a soma das qualificações, conhecimento e “conhecimento implícito” necessária para superar o desenvolvimento da concorrência” (Meister, 1999, p. 13). Moraes & Eboli (2010) afirma que existem três níveis de competências:

1. Competências empresariais: são as que definem a posição da empresa em seu mercado. “São aquelas instaladas ou que precisam ser desenvolvidas e que identificam o negócio como um todo” (Moraes & Eboli, 2010, p. 281). Quanto mais únicas e difíceis de imitar, maior a vantagem competitiva da organização em seu mercado;
2. Competências organizacionais: dão a sustentação necessária às competências empresariais. “Também são empresariais, mas ligadas a determinadas áreas ou processos” (Moraes & Eboli, 2010, p. 281);
3. Competências humanas: ligadas às capacidades que precisam ser desenvolvidas nas pessoas da organização para que a mesma obtenha suas competências empresariais e organizacionais. É o foco dos sistemas de educação corporativa, que trabalham essencialmente com as pessoas da organização. “Quando os colaboradores atingem as competências humanas, as organizações têm condições de obter suas competências

organizacionais e empresariais, porque possuem pessoas em seu quadro com capacidade de responder às necessidades de negócio” (Moraes & Eboli, 2010, p. 281). Podem ser divididas entre técnicas/funcionais, que “são desenvolvidas pela absorção de técnicas específicas ao tipo de trabalho realizado” (Eboli, 2012, p. 78), as gerenciais, que “representam habilidades comportamentais e técnicas dos gerentes” (Eboli, 2012, p. 78), e finalmente as gerais, “ligadas aos valores e cultura necessários ao negócio da organização” (Eboli, 2012, p. 78).

Vale ressaltar que os sistemas de educação corporativa são diferentes dos tradicionais centros de Treinamento & Desenvolvimento promovidos pelas organizações com iniciativas robustas aos líderes das organizações, mas limitado a ações pontuais e esporádicas para os demais membros da empresa. Neste contexto, os sistemas de educação corporativa adicionam um importante papel estratégico no que tange o desenvolvimento e capacitação de pessoas dentro da organização, como Eboli (2014) demonstra no quadro abaixo:

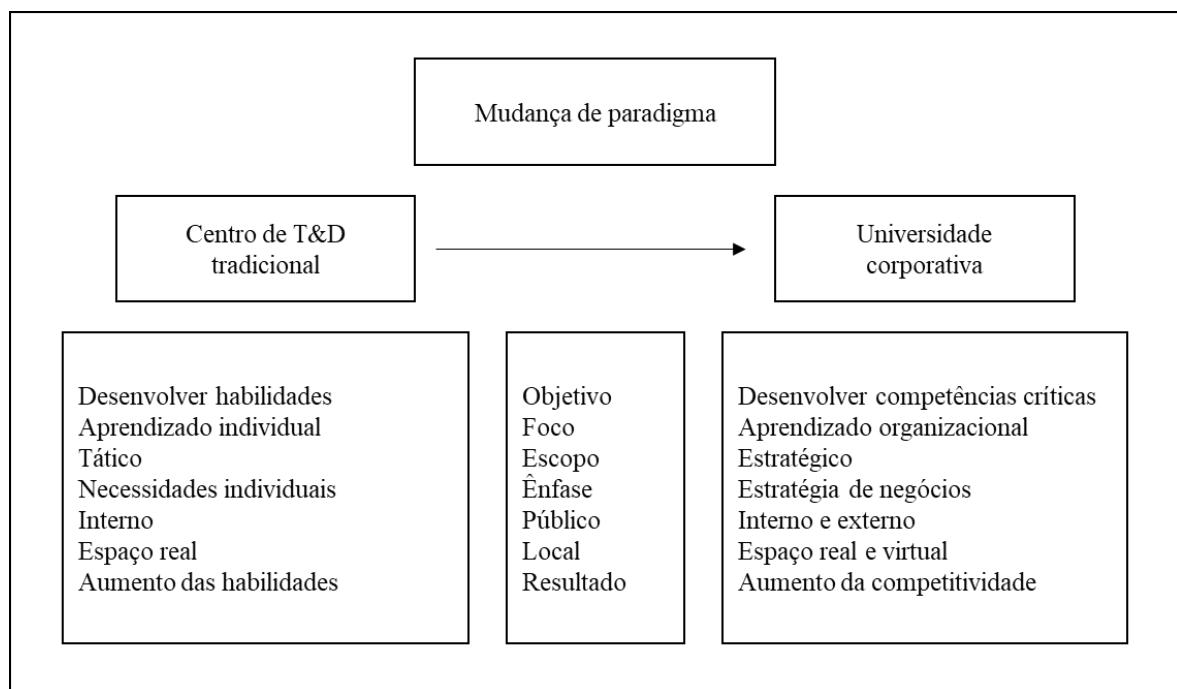


Figura 2 - Mudança de paradigma de centro de T&D para universidade corporativa

Fonte: Eboli, 2014, p.19

Meister (1999) complementa quando afirma que na visão de treinamento e desenvolvimento o processo de aprendizagem é algo que possui início e fim claros e pré-determinados, ou seja, após um determinado número de horas e atingimento de determinado objetivo específico, o programa finaliza. “Nessa abordagem, o aluno forma-se e para de

aprender, mas a universidade corporativa o encoraja a lutar continuamente para adquirir novas qualificações e competências durante toda a vida profissional e responsabilizar-se pelo aprendizado dessas novas qualificações” (Meister, 1999, p. 34).

Para isso, é importante que a organização se preocupe com a constante reciclagem dos conhecimentos que permeiam a organização. “O segredo para a criação do conhecimento está na mobilização e conversão do conhecimento tácito” (Nonaka & Takeuchi, 1997, p. 62). Por conhecimento tácito, entende-se aquele que é difícil de ser traduzido para a linguagem formal, por estar ligado à experiência pessoal daquele que o detém. Por meio da interação deste indivíduo com outras pessoas e com a própria organização, este conhecimento se torna explícito, ou seja, o conhecimento passa a ser transmitido internamente, seja por meio de materiais desenvolvidos internamente ou outras formas de comunicação interna. Os autores afirmam que o conhecimento é criado por meio da interação entre o tácito e o explícito, sendo convertidos em 04 quadrantes apresentados a seguir:

1. Socialização: transformação do conhecimento tácito em conhecimento tácito. “É um processo de compartilhamento de experiências e, a partir daí, (...) de modelos mentais ou habilidades técnicas compartilhadas” (Nonaka & Takeuchi, 1997, p.69). Ele pode ocorrer tanto por meio da linguagem quanto pela observação. Exemplos deste tipo de conhecimento são sessões de *brainstorming*, observação em processos de fabricação artesanal e em sessões de discussão entre organização e clientes;
2. Externalização: transformação do conhecimento tácito em conhecimento explícito, sendo “expresso na forma de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou modelos (...). É visto no processo de criação do conceito e é provocado pelo diálogo ou pela reflexão coletiva” (Nonaka & Takeuchi, 1997, p. 71). Exemplos deste tipo de conhecimento ocorrem no desenvolvimento de novos produtos, quando o grupo de trabalho internaliza o objetivo por meio de uma metáfora para, assim, chegar a uma solução prática, como a criação do “carro compacto”, por exemplo;
3. Combinação: transformação do conhecimento explícito em conhecimento explícito, por meio da combinação de vários conhecimentos explícitos, como documentos, reuniões ou conversas ao telefone. “A reconfiguração das informações existentes através da classificação, do acréscimo, da combinação e da categorização do conhecimento explícito (...) pode levar a novos conhecimentos” (Nonaka & Takeuchi, 1997, p. 75-76). Treinamentos formais e o entendimento dos conceitos dos produtos dentro da estratégia empresarial são exemplos deste tipo de conhecimento;

4. Internalização: transformação do conhecimento explícito para o conhecimento tácito, também conhecido como “aprender fazendo”. “Quando são internalizadas nas bases de conhecimento tácito dos indivíduos sob a forma de modelos mentais ou *know-how* técnico compartilhado, as experiências através da socialização, externalização e combinação tornam-se ativos valiosos (Nonaka & Takeuchi, 1997, p. 77). Documentos, manuais e histórias orais são exemplos deste tipo de conhecimento.

O desenvolvimento do conhecimento ocorre de forma constante entre as esferas tácitas e explícitas, garantindo o constante desenvolvimento de novas ideias na organização, como é possível exemplificar na figura abaixo:

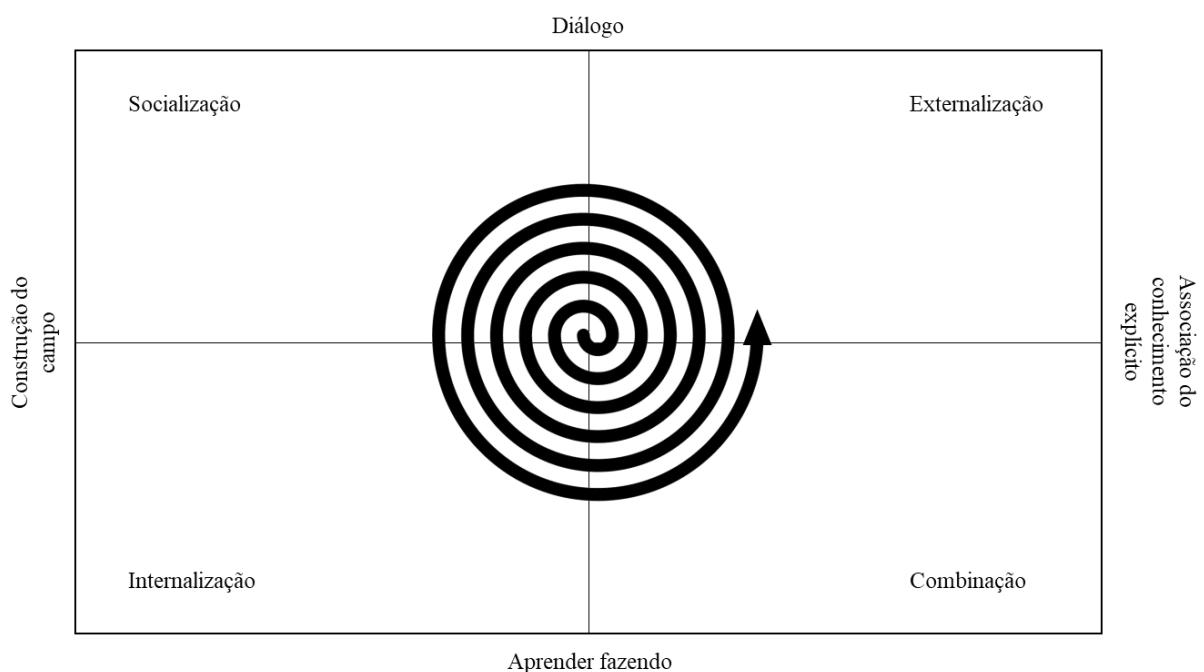


Figura 3 – Espiral do conhecimento

Fonte: Nonaka & Takeuchi, 1997, p. 80

Este processo constante de desenvolvimento de novos conhecimentos dentro da organização estimula a criação de novas ideias, que podem ser ainda mais alavancadas dentro do sistema de educação corporativa.

Eboli (2014) define sete princípios de sucesso para os sistemas de educação corporativa:

1. Competitividade: elevar o nível de competitividade da empresa por meio do desenvolvimento das competências essenciais de suas pessoas, transformando este desenvolvimento como um dos diferenciais competitivos da organização quando comparada com seus competidores;

2. Perpetuidade: entender a educação dentro da organização como uma forma de transmitir sua cultura, fazendo com que suas crenças e valores sejam transmitidos, internalizados e perpetuados dentro da organização;
3. Conectividade: fortalecer os sistemas de comunicação dentro da organização, estimulando conexões dentro e fora da organização de forma a facilitar a transferência e compartilhamento de conhecimento;
4. Disponibilidade: oferecer recursos educacionais de fácil acesso aos funcionários, de forma a realizarem suas atividades de aprendizagem sem depender de hora e local específico e assim, assumindo a responsabilidade de seu próprio desenvolvimento;
5. Cidadania: estimular a formação de funcionários com o papel de atores sociais, capazes de analisar a organização e seu ambiente de forma ética, crítica e moral e também tenham poder de modificá-la quando necessário;
6. Parceria: estabelecer relações de parceria buscando o desenvolvimento das competências mapeadas e dentro do tempo adequado para atingir as ambições da organização:
 - a. Parcerias internas: desenvolver parcerias com líderes da organização de forma que se envolvam de forma ativa no desenvolvimento de seus times e sejam percebidos como lideranças educadoras, atuando como exemplo de comportamento e comprometimento a ser seguido;
 - b. Parcerias externas: efetuar parcerias com instituições educacionais, fornecedores e clientes que auxiliem nos programas educacionais desenvolvidos internamente pela organização;
7. Efetividade: atuar como um gerador de resultados dentro da organização, gerando assim valor ao negócio. Além disso, atuar de forma independente na busca por recursos, não se limitando ao orçamento provido pela organização, mas buscando suas próprias fontes de recursos.

Para a criação de um sistema de educação corporativa, Eboli et al., (2014) afirma que é importante a elaboração de um diagnóstico detalhado da organização, entendendo seu negócio e processos para que a proposta faça sentido com a operação da organização e trabalhe de forma integrada com aspectos já existentes, principalmente aqueles ligados à gestão de pessoas. Após este mapeamento, sugere-se definir os direcionadores e diretrizes por meio da análise da estratégia e das competências atuais da organização. Estas informações serão a base para criação dos pilares e escolas do futuro sistema de educação corporativa, além da definição dos

modelos de governança que serão utilizados. Na sequência, são mapeadas as soluções de aprendizagem que já estão presentes dentro da organização, de forma a entender como elas poderão ser reorganizadas dentro da nova estrutura, bem como entender onde se encontram os principais *GAPs* entre o sistema atual e futuro. A próxima fase analisa os processos existentes dentro do sistema, sejam estes ligados aos produtos educacionais, às avaliações a serem realizadas, práticas de gestão e também de suporte ao atual sistema, identificando oportunidades de melhoria. Finalmente, entende-se o suporte à implantação necessário para que a empresa inicie a execução do processo. Estas etapas podem ser verificadas no quadro abaixo:

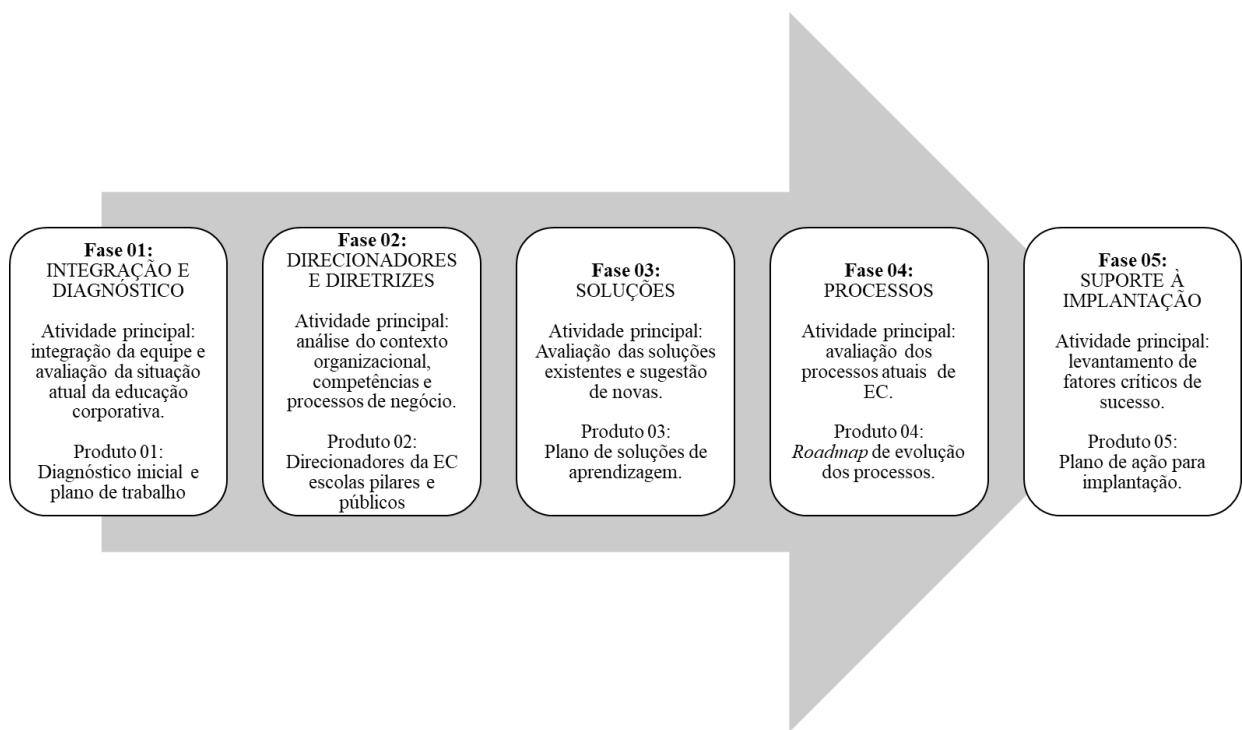


Figura 4 – Processo de modelagem de um SEC

Fonte: Eboli et al., 2014, p. 30

Com base neste diagrama, entende-se a importância de seguir um método para que a implementação do sistema de educação corporativa seja efetivo e atinja os resultados esperados. Ele “deve permear toda a cultura organizacional e fazer parte do cotidiano da organização, e o papel das lideranças organizacionais empresariais é crucial neste sentido” (Eboli, 2010, p. 132). Com isso, busca-se elevar o patamar de competitividade da organização por meio do desenvolvimento das competências essenciais e aumentar a inteligência da organização criando métodos de gestão de conhecimento, bem como gestão de pessoas pelas competências mapeadas.

O foco está sempre nas pessoas da organização, que será o principal fator de diferenciação, ou seja, na “criação de um ambiente e uma cultura empresarial cujos princípios e valores disseminados sejam propícios para processos de aprendizagem ativa e contínua (...) que aceitem, vivenciem e pratiquem a cultura empresarial e, assim, despertem e estimulem nas pessoas a cultura do autodesenvolvimento” (Eboli, 2010, p. 133). Quando atrelados aos elementos da cultura organizacional e de performance da organização, estes sistemas de educação corporativa possuem grande relevância, “à medida que favorece a colaboração para o compartilhamento de conhecimento, aumento na consciência dos colaboradores frente ao seu papel na organização e na cadeia de valor, o incentivo para o diálogo e desenvolvimento de competências, levando à sustentabilidade organizacional” (Silva Neves & De Sá Freire, 2022, p.05).

Para isso, o líder também precisa estar preparado para atuar como um educador, buscando de forma ativa formar e orientar seu time para que seus membros “se sintam motivados a utilizar toda a sua potencialidade e a buscar sempre padrões elevados de desempenho” (Eboli, 2010, p. 138).

Apesar do entendimento de que o sistema de educação corporativa possui seus conceitos baseados na aprendizagem, gestão de conhecimento e gestão por competências, o foco deste trabalho se dará para o aspecto da aprendizagem dentro da cultura organizacional.

2.2 Cultura organizacional

Tendo seus estudos destacados a partir da década de 80, tanto por acadêmicos quanto por consultores, a cultura organizacional foi examinada por diversos enfoques diferentes ao longo dos anos, tendo o conceito múltiplas definições, como demonstrado na tabela abaixo:

Quadro 3 - Definições de cultura organizacional

Fleury, 1996	Conjunto de valores e pressupostos básicos difundidos por meio de elementos simbólicos e que possuem a capacidade de trazer significado e identidade para a organização, agindo ao mesmo tempo como elemento de comunicação e consenso entre os integrantes e omitindo das relações de dominação existentes.
Hofstede e Hofstede, 2005	O software mental compartilhado pelos integrantes da organização que, diferente da cultura nacional, possui um sistema social mais fácil de ser alterado, já que seus integrantes não cresceram dentro dela.

Jones, 2010	Conjunto de valores e normas comuns aos integrantes e direcionam as interações entre eles e seus fornecedores, clientes e outros públicos externos.
Dias, 2013	Conjunto de valores, crenças, hábitos, ideologias e normas que são compartilhados entre os integrantes do grupo e que acarretam em padrões de comportamento coletivo, que por sua vez desenvolvem uma identidade própria, diferenciando seus integrantes dos demais.
Griffin e Moorhead, 2016	Conjunto de valores compartilhados e com significado comum entre os integrantes do grupo que os auxiliam a entender quais comportamentos são aceitáveis ou não na organização.
Marras, 2018	Padrão estabelecido pelo grupo de forma consensual para estabelecimento de soluções e que é passado aos novos integrantes como sendo a forma "ideal" para obter respostas internamente.
Schein, 2020	A aprendizagem acumulada dos elementos comportamentais, sociais e psicológicos e compartilhada entre os elementos do grupo, que somados ao desejo de estabilidade, histórico compartilhado e consistência nas ações formam padrões a serem seguidos pelo mesmo grupo.
Costa, Araújo e Ferreira, 2021	Conjunto de valores, crenças, hábitos e regras que os membros de uma entidade aprendem a respeitar e executar, buscando cumprir a doutrina imposta e os ensinamentos aos novos integrantes, gerando deste modo os valores e diretrizes do ambiente de negócios em que está inserido.

Fonte: elaborado pela autora

Hofstede e Hofstede (2005) faz um paralelo entre elementos encontrados nas culturas nacionais e organizacionais. Para os autores, “gerentes e líderes, assim como as pessoas que trabalham com eles, são parte de sociedades nacionais. Se quisermos entender seu comportamento, temos que entender sua sociedade” (2005, p. 20). Os autores afirmam a dificuldade apresentada em treinar a equipe gerencial de forma uniforme e satisfatória em todos os países onde uma empresa atua não somente pelas diferenças de construção de conhecimento escolar e corporativos apresentadas, mas também porque a própria definição de sucesso para as culturas envolvidas é diferente.

Sendo assim, os programas devem levar em consideração não somente o conteúdo apresentado como fator de sucesso, mas também o fato de “trazerem as pessoas de diferentes culturas e subculturas mais para perto, ampliando seus horizontes. (...) Eles atuam como uma socializadora da subcultura gerencial. Também proporcionam um descanso da rotina da função, estimulando a reflexão e a reorientação”. (Hofstede & Hofstede, 2005, p. 274).

Prates e Barros (2009) corroboram com este ponto de vista quando afirmam que além de entender o traço cultural em si, é necessário também compreender sua interação com outros traços existentes, bem como suas causas e efeitos. A “cultura nacional é um dos pilares da cultura organizacional. (...) Observa-se o papel fundamental da liderança, o sonho e as marcas

imprimidas pelos fundadores. (...) Soma-se outras características, como as setoriais, o tipo de origem de capital e a lógica de formação” (Tanure, 2005, p.23). Com isso, a autora busca compreender as diferenças existentes entre empresas da mesma nacionalidade, demonstrando que a cultura organizacional é influenciada por diversos fatores internos e externos.

Apesar da cultura nacional influenciar a organizacional em alguns aspectos, nota-se que as empresas possuem sistemas complexos no que tange à sua cultura. Como citado, o compartilhamento de significado pelos integrantes do grupo é muitas vezes tido como elemento central “e a força dessa cultura depende da extensão de sua existência, da estabilidade dos membros do grupo e da intensidade emocional das experiências históricas reais compartilhadas” (Schein, 2020, p. 11). Vale ressaltar que a cultura organizacional é entendida neste trabalho como aquela exercitada pelos seus membros, que pode ser diferente em alguns aspectos do que é encontrado em materiais institucionais da própria organização. “Não é provável que a cultura de uma organização influencie o comportamento quando os funcionários precisam constantemente recorrer a um manual para se lembrarem dela” (Griffin & Moorhead, 2016, p. 488).

Ainda para os autores, os comportamentos devem ser internalizados pelos seus integrantes, que os percebem por meio do comportamento daqueles que já estão dentro da organização, para que a cultura possa de fato causar o impacto esperado. Marras (2018) adiciona ainda que, é por meio da repetição das ações de seus integrantes, que este padrão cultural é criado e fortalecido internamente. “A cultura organizacional controla a forma como os membros tomam decisões, a maneira como interpretam e administraram o ambiente organizacional, o que fazem com a informação e como se comportam” (Jones, 2010, p. 147).

Por este motivo, uma estratégia muito utilizada pelas empresas para garantir que sua cultura organizacional seja mais homogênea é utilizar seus próprios integrantes como embaixadores em unidades distantes ou recém adquiridas. Sendo assim, quando se mescla “...funcionários novos da região com funcionários antigos transferidos, e os ocupantes de postos de direção no início forem transferidos da matriz, haverá maior identificação da cultura organizacional da filial com a matriz” (Dias, 2013, p. 72).

Dessa forma, a cultura organizacional passa a ser entendida também como uma forma de entender a organização dos processos de trabalho e a construção da identidade da organização, além das relações de poder existentes internamente. “Para se questionar como os elementos simbólicos ocultam, instrumentalizam relações de poder é preciso rebater a análise para o plano concreto das relações entre os agentes, no processo de trabalho” (Fleury, 1996, p. 25).

Costa et. al (2021) afirmam ainda que devido à grande quantidade de definições existentes, a tipologia utilizada pela organização vai influenciar diretamente no entendimento e desempenho do grupo, já que é por meio da cultura organizacional que a orientação é fundamentada e o comportamento do grupo é direcionado.

Sendo assim, pode-se entender que a cultura organizacional se trata de um sistema complexo composto de diversos elementos que buscam trazer identidade e senso de pertencimento aos seus integrantes. Para de fato compreendê-la, é importante que além de seus materiais institucionais e políticas internas, seus integrantes também sejam analisados para poder, assim, capturar o verdadeiro significado de seus símbolos.

2.2.1 Modelos teóricos de cultura organizacional

Por ser um conceito estudado há muitos anos, os modelos teóricos deste tema são diversos. Busca-se aqui demonstrar as teorias de alguns autores: Trompenaars (1994), Hofstede G. e Hofstede G. J (2005), Prates e Barros (2009) e Schein (2020).

O modelo de Trompenaars (1994) busca conceitualizar a cultura empresarial em dois eixos, sendo estes igualdade-hierarquia e a relação pessoa-tarefa. Esta divisão gera quatro quadrantes de análise: a família; a Torre Eiffel; o míssil guiado e a incubadora, que são analisados sob sete aspectos diferentes, conforme demonstrado na tabela a seguir:

Quadro 4 - Modelo de Trompenaars

	Família	Torre Eiffel	Míssil guiado	Incubadora
RELAÇÕES ENTRE EMPREGADOS	Relações difusas com o todo orgânico ao qual está relacionado.	Papel específico no sistema mecânico de interações necessárias.	Tarefas específicas no sistema cibernético, visando objetivos compartilhados.	Difusa, relações espontâneas crescendo a partir do processo criativo compartilhado.
ATITUDE EM RELAÇÃO À AUTORIDADE	Status atribuído aos pais que são próximos e poderosos.	Status atribuído aos papéis superiores que são distantes, embora poderosos.	O status alcançado por meio dos membros do grupo do projeto, que contribuem para as metas almejadas.	Status avançado pelos indivíduos que são exemplos de criatividade e crescimento.

FORMAS DE PENSAMENTO E APRENDIZADO	Intuitiva, holística, lateral e corretora de erros.	Lógica, analítica, vertical e racionalmente eficiente.	Centrada em problemas, professional, prática, interdisciplinar.	Voltada ao processo, criativa, <i>ad hoc</i> e inspiracional.
ATITUDES EM RELAÇÃO ÀS PESSOAS	Membros da família.	Recursos humanos.	Especialistas.	Co-criadores.
FORMAS DE MUDANÇA	O "pai" muda o curso.	Modifica regras e procedimentos.	Troca de objetivos à medida que a meta se desloca.	Improvisa e inova.
FORMAS DE MOTIVAÇÃO E RECOMPENSA	Satisfação intrínseca em ser amado e respeitado.	Promoção a uma posição melhor, papel amplo.	Remuneração ou crédito pelo desempenho e problemas resolvidos.	Participa do processo de criação de novas realidades.
REPROVAÇÃO E RESOLUÇÃO DE CONFLITOS	Administração por aspectos subjetivos.	Administração por descrição do trabalho.	Administração por objetivos.	Administração pelo entusiasmo.
	Dar a outra face, limpar a barra dos outros, não perder o jogo do poder.	A crítica é acusação de irracionalismo, a não ser que existam procedimentos para arbitrar o conflito.	Construtiva e relacionada à tarefa apenas, só depois admite o erro e corrige rapidamente.	Deve aprimorar a ideia criativa, e não negá-la.

Fonte: Trompenaars, 1994

Para o autor, cada dimensão apresentada é uma versão “ideal” de empresa. No dia a dia das organizações, “os tipos são misturados ou sobrepostos por uma cultura dominante. (...) Essa separação é útil para explorar a base de cada tipo em termos de como os empregados aprendem, mudam, solucionam conflitos, recompensam (e) motivam” (Trompenaars, 1994, p. 144).

Durante a realização de sua pesquisa com a IBM em 50 países, Hofstede e Hofstede, (2005) analisou os dados de forma estatística e constatou cinco dimensões para cultura organizacional, sendo elas:

Quadro 5 - Modelo de Hofstede e Hofstede

DIMENSÃO	Definição
DISTÂNCIA DO PODER	A distância aceita pela população menos poderosa em relação às suas instituições (como escola e comunidade) e suas organizações, entendidas como o local de trabalho. Quanto maior a distância, maior também será a dependência entre líder e liderado.

INDIVIDUALISMO E COLETIVISMO	Conceitos opostos, no individualismo há pouca interação entre os indivíduos, entendendo que cada um é responsável por si e por sua família próxima. Já no coletivismo há integração desde o momento do nascimento em grupos coesos que perduram por toda vida.
MASCULINO E FEMININO	É chamada de masculino o grupo onde as emoções são separadas pelo gênero, ou seja, há expectativa de que homens sejam valentes e assertivos enquanto as mulheres são modestas e carinhosas. Já na esfera feminina, há sobreposição destes papéis, com a expectativa de que ambos os gêneros atuem de forma similar.
aversão à incerteza	O nível de ameaça sentido pelos integrantes em relação a situações desafiadoras, ambíguas e desconhecidas. Quanto menor a aversão, menor também é o questionamento em relação às situações.
ORIENTAÇÃO DE CURTO E LONGO PRAZOS	Orientação de longo prazo é considerada aquela focada em ganhos futuros e prolongados. Já a orientação de curto prazo é imediatista e tradicional.

Fonte: elaborado pela autora com base em Hofstede e Hofstede (2005)

Vale ressaltar que, com exceção da dimensão masculina e feminina, as informações culturais que encontrou dentro das empresas se refletiam diretamente nos aspectos encontrados em pesquisas posteriores nos países trabalhados, demonstrando a interferência externa dentro a cultura organizacional. Para os autores, a nacionalidade onde a organização está inserida se reflete no estilo gerencial e de resolução de problemas daquela cultura organizacional, já que está dentro do sistema da cultura nacional e deve ser levada em consideração. “A falta de soluções universais para os problemas gerenciais não significa que os países não possam aprender uns com os outros. (...) Buscar respostas em outras fronteiras é uma forma eficiente de se conseguir novas soluções gerenciais, organizacionais e políticas”. (Hofstede & Hofstede, 2005, p. 278)

Chamado de Sistema de Ação Cultural Brasileiro, Tanure (2005) buscou desenvolver um modelo de entendimento da cultura organizacional analisando a mesma pela ótica da influência da cultura brasileira, de acordo com a figura:

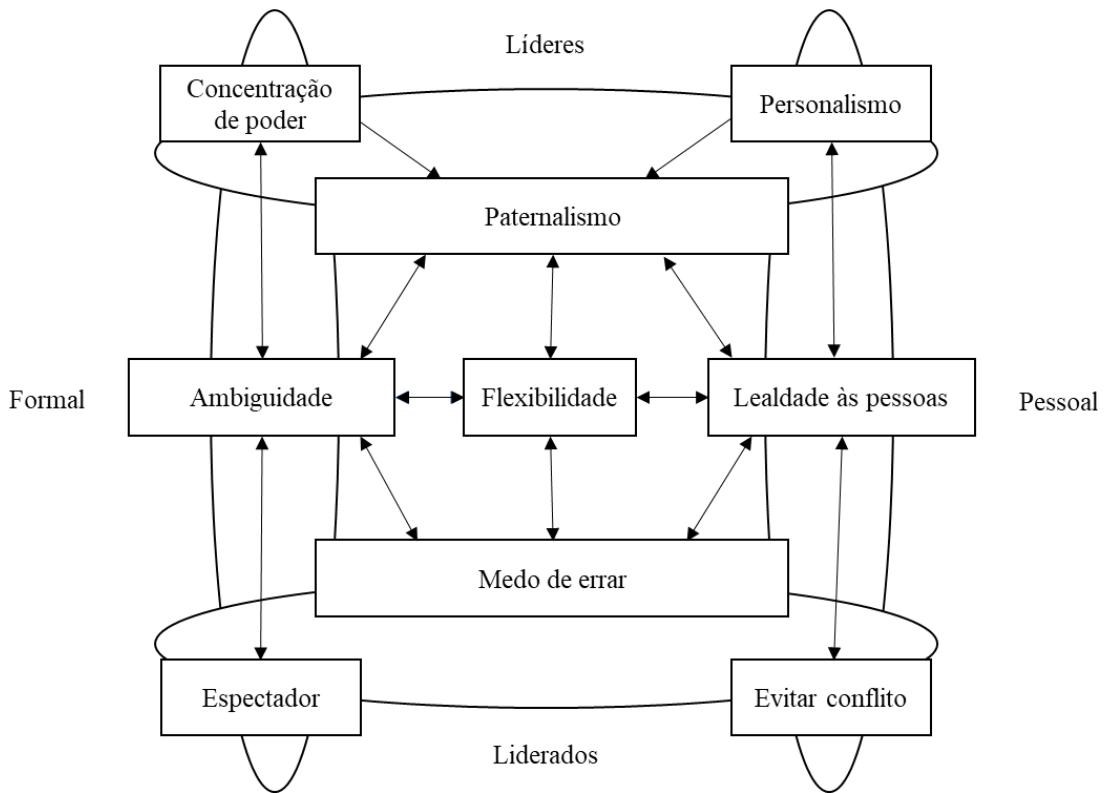


Figura 5 – Sistema de Ação Cultural Brasileiro

Fonte: Tanure, 2005, p. 110

Neste modelo, há quatro subsistemas: formal (ou institucional), pessoal (ou informal), dos líderes e dos liderados. Em cada uma de suas intersecções, são formados “traços culturais” comuns:

- Concentração de poder: formado pela intersecção dos subsistemas líderes e formal. Sua principal característica é a concentração de poder hierárquica na relação líder e liderado. Há uma “tendência à concentração de poder na empresa brasileira, mesmo que disfarçada em comportamentos mais inclusivos, que correspondem ao desejo de boa parte dos brasileiros” (Tanure, 2005, p. 105);
- Espectador: formado na intersecção entre liderados e formal. Há pouco espaço para diálogo e discussão, gerando pouco senso de responsabilidade em seus integrantes em relação às decisões tomadas por estarem somente “cumprindo ordens”. “Nas empresas, pode-se observar essa postura em várias manifestações, como a baixa iniciativa, a pequena capacidade de realização, por autodeterminação e, quando ocorre alguma dificuldade, a transferência de responsabilidade para os líderes” (Tanure, 2005, p. 105);
- Personalismo: formado na intersecção de líderes e pessoal: a escolha dos líderes é baseada na rede de relacionamentos dos indivíduos em detrimento de suas especialidades;

- Evitar conflito: formado na intersecção entre liderados e pessoal, busca-se evitar conflitos diretos por meio de diálogos com todos os envolvidos e boas relações pessoais entre os polos divergentes. “Os conflitos não são tratados diretamente, para não atrapalhar o relacionamento, criar constrangimento entre as pessoas e nem comprometer a harmonia do grupo” (Tanure, 2005, p. 107).

Cada um deles também possui “traços culturais especiais”, chamados de paternalismo, medo de errar, ambiguidade e lealdade às pessoas. Sua principal atribuição é atuar entre os eixos de forma a não colapsar o sistema como um todo. Dos traços de concentração de poder e personalismo aparece o paternalismo, “...que tudo pode e a quem se obedece para não ser excluído do grupo ou do âmbito das relações. (...) É a representação supridora e afetiva do pai, que atende o que dele esperam os membros do clã” (Tanure, 2005, p.108). Do outro lado, temos o medo de errar, que surge do “desejo de acertar sempre e assim ser reconhecido pelo grande poder” (Tanure, 2005, p. 108). Entre os eixos de concentração de poder e postura de expectador, encontra-se a ambiguidade, que é a “baixa necessidade de lidar com as incertezas que o futuro gera” (Tanure, 2005, p.109). No eixo oposto, está a lealdade às pessoas, onde “fazer parte do grupo que lhe confere prestígio e poder é um valor orientativo. (...) O membro do grupo valoriza muito as necessidades do líder” (Tanure, 2005, p. 109).

Influenciando todos os traços culturais e atuando de forma central, temos a flexibilidade, onde “os brasileiros revelam pensamentos e sentimentos – verbalmente e não verbalmente. Eles são acalorados, não se retraem ao toque físico, tem gestos e fortes expressões, suas falas são fluentes e dramáticas” (Tanure, 2005, p. 111). O modelo demonstra a capacidade brasileira de conviver com ideias opostas, atuando entre os sistemas aqui descritos de forma a solucionais os desafios vividos pela organização. Para a autora, o maior desafio deste modelo cultural é sair de uma situação de dependência para uma de interdependência entre líderes e liderados. “E os dirigentes devem acreditar na capacidade dos colaboradores, numa atitude educativa, para fazer seu grupo crescer em termos de participação e de performance” (Tanure, 2005, p. 112).

Tanto Hofstede e Hofstede (2005) quanto Tanure (2005) buscam dentro da sociedade que analisam elementos culturais que atuam diretamente na cultura organizacional das empresas que se encontram inseridas naquelas sociedades. Com isso, “se procura identificar que elementos culturais foram obtidos na sociedade pelos empregados, especialmente os que entram em conflito com a ordem organizacional original.” (Fleury & Sampaio, 2002, p. 285)

A teoria de Schein (2020) afirma que a cultura organizacional pode ser analisada em níveis de acordo com a sua manifestação e grau de visibilidade do observador. São eles: artefatos, crenças e valores expostos e suposições básicas divididos conforme a figura a seguir:

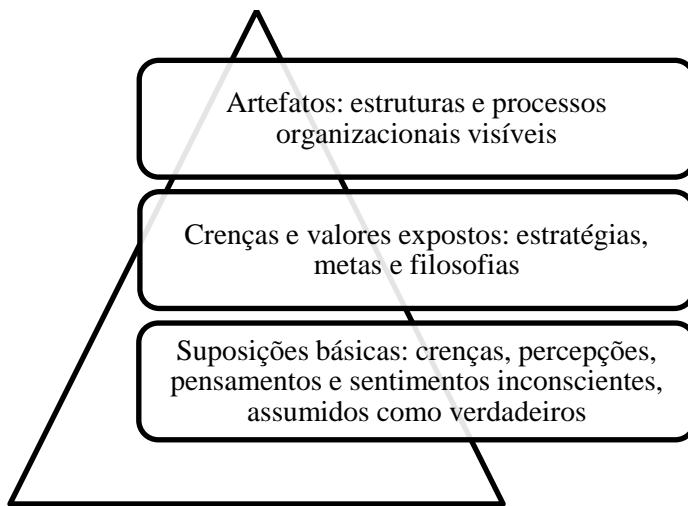


Figura 6 – Níveis de cultura
Fonte: Elaborado pela autora com base em Schein (2020)

Vale ressaltar que cada nível de cultura influencia diretamente nos demais, ou seja, alterações nas crenças e valores expostos dentro da organização poderão afetar diretamente tanto os artefatos quanto as suposições básicas da organização.

2.2.1.1 Artefatos

São compostos por elementos visíveis, como o ambiente físico, a linguagem e maneira de se comunicar, histórias difundidas, cerimônias realizadas, entre outros aspectos. “Em outras palavras, a cultura é cognitiva (valores e pressupostos dentro das cabeças das pessoas), enquanto os artefatos são manifestações observáveis dessa cultura” (McShane & Glinow, 2013, p. 373). Para se entender os artefatos, é necessário “...analisar os valores, as normas e as regras assumidos que fornecem os princípios operacionais do dia a dia, e pelos quais os membros do grupo orientam seu comportamento” (Schein, 2020, p. 25).

Como valores, entende-se os “critérios gerais, padrões ou princípios direcionais que as pessoas utilizam para determinar que tipos de comportamentos, eventos, situações e resultados são desejáveis ou indesejáveis” (Jones, 2010, p. 147). Estes valores estão presentes em diversos materiais institucionais da organização, como treinamentos internos para novos funcionários e

websites, por exemplo, e servem como guias, principalmente aos recém-chegados, para o que é considerado como comportamento ideal na organização.

Ocorre que em alguns casos há um descasamento entre o que é informado como valores essenciais e o que é praticado por seus integrantes, fazendo com que a ambientação destes novos integrantes seja muito mais complexa de ser administrada. Cabe, então, analisar os valores em duas esferas: aqueles que são comunicados e aqueles que são assumidos por seus integrantes. Para Griffin e Moorhead (2016), os programas de socialização dos valores aos funcionários fazem com que estes fiquem mais conscientes sobre as diferenças existentes entre os seus valores pessoas e organizacionais, além de ajudá-los a lidarem com esta diferença. Em situações onde há desconexão entre o que é apresentado pela empresa e o que é exercitado pelos seus integrantes, “os novos funcionários aprendem rapidamente que a retórica dos manuais e das sessões de treinamento formal têm pouco a ver com a cultura real da empresa (...), geralmente aceitam os valores culturais reais em vez daqueles formalmente apresentados” (Griffin & Moorhead, 2016, p. 506)

Os ritos são utilizados para comunicar as normas e os valores presentes nos grupos. Eles são praticados “com a finalidade de perpetuar, no dia a dia, os valores organizacionais e tornar a cultura mais coesa” (Marras, 2018, p. 294). Para isso, pode-se utilizar diversas modalidades, como os ritos de passagem, utilizados para “marcar a entrada (...), promoção ou, ainda, saída dessa organização” (Jones, 2010, p. 154), os ritos de integração, como anúncios compartilhados de metas atingidas e festas do escritório onde “constroem e reforçam bônus comuns entre membros organizacionais” (Jones, 2010, p. 154) e os ritos de realce “tais como jantares de presente, artigos em jornais e promoções, publicamente reconhecem e recompensam as contribuições dos funcionários” (Jones, 2010, p. 154).

Além dos ritos, pode-se utilizar também histórias, fictícias ou não, de forma a demonstrar “os tipos de comportamentos que a organização estima e os tipos de práticas que condena” (Jones, 2010, p. 155). Além disso, McShane e Glinow (2013) afirmam que por meio destas histórias, os funcionários compreendem de forma mais profunda as expectativas da empresa e as lições que devem ser aprendidas por atuarem de forma emocional naqueles que as escutam.

2.2.1.2 Crenças e valores assumidos

Trata-se daquilo que o grupo acredita e assume como “verdade”. Para a construção destas crenças, o grupo passa por diversos desafios onde as primeiras inferências de como

resolver são muitas vezes reflexos das crenças pessoais do próprio fundador. Caso a solução proposta tenha um resultado positivo, essa crença crescerá dentro do grupo como um caminho a ser seguido em situações semelhantes. “Um conjunto de crenças e valores que se torna embutido em uma ideologia ou filosofia organizacional pode servir como guia, e como um modo de lidar com as incertezas intrinsecamente difíceis ou incontroláveis” (Schein, 2020, p. 27).

Conforme já mencionado, os valores estão presentes em diversos materiais nas organizações, mas mesmo assim muitos daqueles considerados mais fundamentais não se encontram de forma explícita. “Os membros aprendem uns com os outros como interpretar e responder a várias situações de maneiras que sejam coerentes com os valores aceitos da organização” (Jones, 2010, p. 149). Ainda de acordo com o autor, estes valores atuam como modeladores do comportamento de seus integrantes e, quanto mais o reforço deste comportamento acontece, maior a confiabilidade dos membros do grupo em relação a ele, portanto, mais do que entender os valores da organização é necessário entender como eles são traduzidos em comportamentos. “Os gestores devem desenvolver uma profunda compreensão de como os valores organizacionais operam na empresa – um entendimento que geralmente só acontece por meio da experiência” (Griffin & Moorhead, 2016, p. 505).

2.2.1.3 Suposições fundamentais básicas

Quando a solução desenvolvida pelo grupo é colocada à prova em diversas situações e leva este grupo à um resultado positivo, ela é tida como verdadeira e passa a se tornar parte dos códigos do grupo de como lidar com as situações, ou seja, “como fazemos as coisas por aqui”. Ela “...define a que devemos prestar atenção, o que as coisas significam, como reagir emocionalmente ao que ocorre e que ações adotar em vários tipos de situações” (Schein, 2020, p. 29). Com o passar do tempo, estas suposições fundamentais alimentam as crenças e valores expostos da organização, que por sua vez são desenvolvidas em novos artefatos e utilizadas pelos seus integrantes como forma de “se relacionar umas com as outras e com pessoas de fora e analisar e lidar com problemas pelos quais a organização passa” (Jones, 2010, p. 149).

Estas suposições compartilhadas pelo grupo justificam os diferentes tipos de empresas existentes no mercado. “As organizações (...) desenvolvem culturas diferentes porque atraem, selecionam e mantêm pessoas que têm valores, personalidade e ética diferentes, (que podem) ser atraídas por uma organização cujos valores combinem com os delas” (Jones, 2010, p. 156)

É importante frisar que questionamentos à estas suposições fundamentais geram muitas vezes ansiedade nos integrantes do grupo, que por sua vez buscam se defender para manter seu comportamento atual. “Reconhecer essa conexão é importante quando se pensa em mudar os aspectos da cultura de um grupo” (Schein, 2020, p. 30). Essa resistência acontece porque as suposições comportamentais estão embasadas nos artefatos e crenças desenvolvidos pela própria organização. “Ao tentar mudar a cultura organizacional, os gestores estão tentando mudar as premissas básicas sobre qual comportamento é ou não apropriado na organização” (Griffin & Moorhead, 2016, p. 507).

Portanto, entende-se que os três níveis (artefatos, crenças e valores assumidos e suposições fundamentais básicas) possuem interrelação entre si, sendo muitas vezes causa e efeito dentro da cultura organizacional. “Os níveis interagem, ou seja, os níveis inferiores são fundamentais para a compreensão dos artefatos visíveis” (Fleury & Sampaio, 2002, p. 288). Ainda de acordo com os autores, é por esta razão que os estudos voltados à cultura organizacional, não devem estar restritos à somente observar os artefatos visíveis, mas é importante que haja interação entre os membros da organização e assim entender o real significado destes artefatos.

Vale ressaltar que este trabalho não se propõe a investigar a cultura organizacional como um todo, mas sim elementos da mesma que influenciam no processo de aprendizagem da organização estudada. Sendo assim, a pesquisa se concentra no setor comercial da organização e na análise de alguns de seus artefatos, crenças e valores.

2.3 Cultura organizacional e aprendizagem

Quando um novo grupo é formado, seu fundador possui grande influência no estabelecimento das diretrizes iniciais que guiarão a forma de lidar com as situações futuras. Seus valores e crenças pessoais são utilizados no contexto organizacional na busca por desenvolver soluções que aumentem as chances de sucesso. Conforme novas situações surgem, o grupo aprende com suas falhas e acertos, aprimorando e amadurecendo estas crenças e valores, além de compartilhar entre os integrantes do grupo o mesmo significado em relação a cada um destes elementos. Estes significados culturais são ensinados aos novos integrantes, que passam a entendê-los como forma de ser incluído no grupo e obter sucesso no ambiente que se encontram. “Por outro lado, se as crenças e valores do fundador não levarem ao sucesso, o grupo fracassará e desaparecerá ou buscará outra liderança, até que alguém tenha as crenças e valores que levarão ao sucesso” (Schein, 2020, p. 15).

“O processo de aprendizagem se apresenta inicialmente como força propulsora de formação da cultura e posteriormente de sua consolidação, oportunidade em que o mapa cultural, já delineado, é ensinado às futuras gerações” (Silva, 2001, p. 58), ou seja, a cultura gera a aprendizagem ao mesmo tempo em que esta está presente durante o nascimento da organização.

Ao longo do tempo, estes elementos da cultura organizacional ganham mais força, muitas vezes diminuindo o espaço pertencente à aprendizagem. Há neste cenário grande risco de a organização estar tão centrada em si mesma que a mesma se torna incapaz de compreender mudanças bruscas no seu cenário externo, tais como alterações de mercado que possam colocar seus negócios em risco, ou interno, como dificuldade em contratar e manter funcionários.

É necessário, então, que a organização tenha dentro de seus elementos culturais aspectos que facilitem a aprendizagem constante na organização, tornando-se “espaços onde os seres humanos ampliam suas possibilidades de gerar os resultados para os quais foram mobilizados através de novos modelos de pensamento que se sustentam na liberação da aspiração coletiva, via aprender a aprender em grupo” (Silva, 2001, p. 56).

Sendo assim, é importante que a organização seja capaz de criar um ambiente propício para o desenvolvimento de novos comportamentos dentro da organização, utilizando a cultura organizacional como alavanca desta transformação. “É preciso que se consolidem e disseminem seus valores e princípios básicos de forma consistente para que sejam incorporados, tornando-se norteadores do comportamento das pessoas e permitindo o direcionamento entre objetivos e valores individuais e organizacionais” (Eboli, 2002, p. 190). “A performance da organização deve ser medida de acordo com seus objetivos (...) que serão traduzidos em uma estratégia (...) e levados à organização por meio de sua estrutura e sistemas de controle e todo este resultado é modificado pela cultura da organização” (Hofstede & Hofstede, 2005, p. 309-310)

Vale ressaltar que tanto a aprendizagem quanto a cultura organizacional são processos dinâmicos dentro da organização e apesar de possuírem grande relação entre si, não são variáveis únicas a serem consideradas, ou seja, outros aspectos da organização podem influenciar diretamente na aprendizagem e na cultura organizacional. “Diversos elementos contribuem para que a aprendizagem seja disseminada na organização: ter claro a estratégia; treinamento; cultura organizacional; suporte da empresa; e o bom clima de trabalho” (Pereira et al., 2021, p.139), mesmo assim, pode-se afirmar que ambas são “conceitos que se encontram à medida que a aprendizagem individual ocorre e é transferida, tornando-se um evento coletivo e, portanto compartilhado, podendo assim modificar a cultura, e essa mudança, por sua vez, direcionando novos modos de pensar e aprender” (Silva, 2001, p. 59). Mesmo com esta grande

associação, Schein (1995) afirma existir culturas mais ou menos propensas à aprendizagem. Para o autor, as principais características de uma cultura inibidora da aprendizagem são:

1. O mito do controle da liderança: a crença de que a liderança possui todas as respostas, estando sempre “no controle, decisiva, certeira e dominante” (Schein, 1995, p. 16). Este comportamento diminui o reconhecimento da própria liderança sobre sua vulnerabilidade e incerteza, bem como inibe a realização de sessões coletivas para busca de novas soluções;
2. O mito do individualismo: a valorização da solução do problema partir de uma única pessoa, como um “herói” resgatando o grupo e estimulando a competição entre os membros do grupo, deixando o ambiente desfavorável ao trabalho de equipe;
3. A crença sobre as prerrogativas gerenciais: a liderança entende que possui “direitos” exclusivos ligados à sua função, especialmente no que tange às finanças da empresa, onde o demais não conquistaram o direito à estas informações e, por isso, não possuem o mesmo status e poder daqueles que as mereceram;
4. A crença de que possuir poder exime a necessidade de aprender: o time de gestão acredita que já possui todas as habilidades necessárias, uma vez que alcançou este status, e que não precisa mais continuar se desenvolvendo;
5. Realização como única fonte de status: a utilização de símbolos, tais como carros e outros símbolos materiais para demonstrar sucesso, aparecem no meio organizacional como o “agir como o chefe”, ou seja, de forma controladora e sem abertura ao diálogo simplesmente para demonstrar superioridade aos demais;
6. Compartimentalização entre o trabalho, a família e si próprio: o entendimento de que as necessidades do “eu do trabalho” são diferentes daquelas das demais esferas que compõe o indivíduo. Isso dificulta o desenvolvimento de práticas organizacionais que levem em consideração outros aspectos que não a de resolução de problemas;
7. Crença de que tarefas possuem prioridade sobre relacionamentos: os sistemas internos são construídos com base exclusive na solução de tarefas, fazendo com que as pessoas se adaptem à estes sistemas e não o contrário;
8. Mito da gestão *hard* versus gestão *soft*: há o entendimento de que a gestão é responsável pelo que é considerado intrínseco ao negócio, como resultados financeiros e prazos de produção, em detrimento das pessoas, que muitas vezes é utilizada no discurso como de grande importância, mas é tratada como mais um ativo que pode ser substituído;

9. Viés entre o pensamento de curto e longo prazo: a gestão é estimulada a pensar em suas pessoas como seus números de negócio, tendo pouco espaço para construções de longo prazo que em sua maioria está vinculada ao desenvolvimento da aprendizagem.

Em organizações com predominância destas características, a aprendizagem é tida como um “luxo”, reservada somente à um seletivo grupo de pessoas que possuem o privilégio de recebê-la. Compreender estes inibidores e trabalhar de forma a solucioná-los torna-se essencial para que a organização busque soluções efetivas em busca de um ambiente propício à aprendizagem. Possuir a consciência de que este caminho é de longo prazo e nem sempre linear também é essencial para se alcançar sucesso no desenvolvimento de uma cultura organizacional voltada à aprendizagem.

Assim como há elementos inibidores da aprendizagem, Schein (2020) elenca dez características contribuintes para o desenvolvimento de uma cultura organizacional voltada à aprendizagem:

1. Proatividade: os membros da organização buscam proativamente a resolução de problemas. Isso diminui a incidência do comportamento vicioso e fatalista onde as respostas existentes são vistas como verdades absolutas e faz com que a busca pela solução ativa dos problemas leve à novos aprendizados;
2. Comprometimento com o aprender a aprender: deve existir uma suposição compartilhada de que a aprendizagem é uma habilidade e, como tal, deve ser desenvolvida. Para isso, o *feedback* é fator assencial neste processo. É por meio dele que ocorre a reflexão, análise e assimilação dos fatos, ocasionando o desenvolvimento de novas respostas;
3. Positividade sobre a natureza humana: entender que as pessoas são capazes de aprender se possuírem os recursos e segurança psicológica necessários para realizar tal ação;
4. Dominância do ambiente: deve haver um entendimento comum de que o ambiente é, em algum grau, maleável. Quanto mais instável for o ambiente, mais importante se torna mapear os elementos que possam ser controlados;
5. Comprometimento com a verdade: a solução dos problemas deve passar por uma minuciosa averiguação, evitando a dependência em determinada fonte ou método específico. Isso passa pelo entendimento da liderança de entender que eles não possuem todas as respostas, tornando a aprendizagem uma responsabilidade coletiva;

6. Orientação ao futuro: ter em consideração a análise sistêmica de ações de longo prazo de forma a entender as consequências das decisões tomadas, entendendo que a definição de longo prazo pode ser mutável de acordo com a situação estabelecida;
7. Comunicação plena e aberta: entender que a comunicação é um elemento central da organização e, portanto, deve acontecer em todos os níveis, principalmente no que tange os elementos principais das tarefas;
8. Comprometimento com a diversidade: quanto maior a diversidade internamente, maiores as chances da organização de sobreviver à ambientes turbulentos;
9. Pensamento sistêmico: compreender que o mundo é altamente complexo, conectado e não linear;
10. Análise cultural: entender os elementos que compõe a cultura e estar disposto a trabalhar com eles.

Um ambiente aberto à experimentação e diálogo pode trazer elementos centrais no desenvolvimento de uma organização que esteja disposta em aprimorar-se de forma constante em busca de novos conhecimentos. Quando estas características se refletem no conjunto de políticas e programas e atuam de forma genuína dentro da organização por meio de suas práticas gerenciais, há a consolidação de uma organização que busca ativamente seu desenvolvimento por meio do aprender a aprender. “Aprender a aprender não se resume à simples resolução compartilhada de problemas, ao contrário pressupõe um questionamento constante dos pressupostos básicos que norteiam as ações individuais e coletivas” (Brito & Brito, 1997, p. 34).

Fica clara então a relação existente entre aprendizagem e cultura organizacional, onde “o poder de um sistema de educação corporativa de integrar, reproduzir ou transformar traços, valores e pressupostos básicos de uma empresa é um dos fatores críticos para construir uma cultura organizacional voltada à aprendizagem e ao autodesenvolvimento contínuos” (Eboli, 2002, p. 206). Esta relação está resumida na imagem:

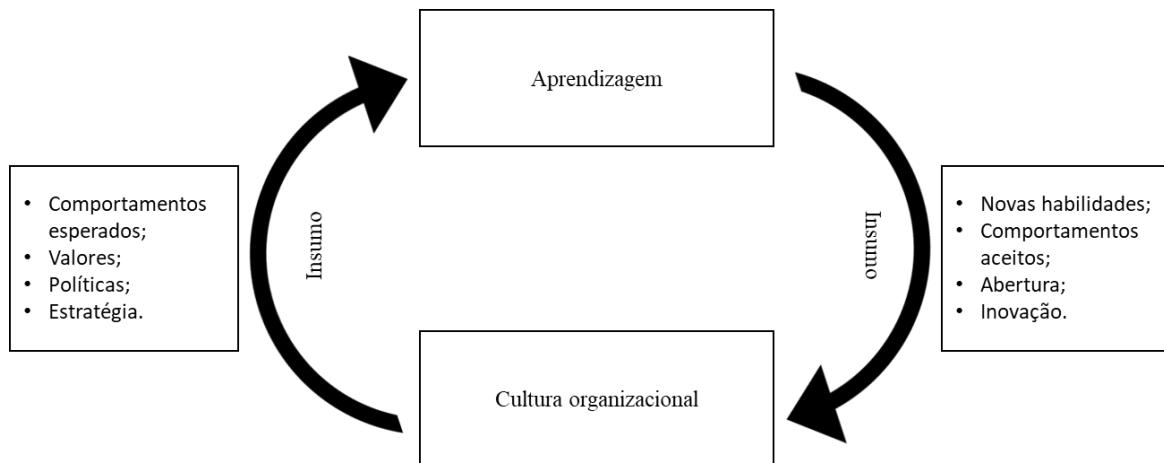


Figura 7 – Relação entre aprendizagem e cultura organizacional

Fonte: Elaborado pela autora

Por meio desta imagem é possível entender que a aprendizagem fornece diversos insumos à cultura, não se limitando ao que está exemplificado aqui, principalmente no momento da criação de novos grupos onde o fundador muitas vezes transforma seus valores pessoais em empresariais. Ao mesmo tempo, a cultura também fornece diversos insumos ao processo de aprendizagem empresarial, principalmente à medida que estes elementos se tornam mais concretos dentro do grupo. À medida que se somam às novas experiências dos integrantes e cenários externos distintos, passam mais uma vez a serem “aprendidos” pelo grupo, que podem incorporar estes novos aspectos à cultura organizacional, retroalimentando este sistema.

Finalmente, apresenta-se no quadro abaixo o resumo referente aos autores citados no presente trabalho, bem como os conceitos discorridos e definições utilizadas:

Quadro 6 - Amarração teórica

Objetivo Geral	Objetivos Específicos	Constructos	Autores estudados	Definição considerada
Investigar os aspectos culturais que influenciam na aprendizagem nas organizações	1. Identificar as principais características da aprendizagem na organização	Aprendizagem organizacional	Tsang, 1997 Loiola & Bastos, 2003 Bastos, Godim & Loiola, 2004 Antonello & Godoy, 2009 López, Peón & Ordás, 2005 Sgarbossa, Martins & Mozzato, 2021	A aprendizagem organizacional ocorre por meio dos indivíduos que compõe a organização e que, ao mesmo tempo, a limitam através da utilização das forças organizacionais Bastos, Godim & Loiola, 2004
			Loiola & Bastos, 2003 Bastos, Godim & Loiola, 2004 Marsick & Watkins, 2003 Yang, Watkins & Marsick, 2004 Song, 2008 Senge, 2013	
			Nonaka & Takeuchi, 1997 Meister, 1999 Eboli, 2010 Moraes & Eboli, 2010 Eboli, 2012 Eboli et al, 2014 Eboli, 2014	
			Fleury, 1996 Jones, 2010 Dias, 2013 Griffin & Moorhead, 2016 Marras, 2018 Schein, 2020 Prates & Barros, 2009 Prates & Barros, 2009 McShane & Glinow, 2013 Hofstede & Hofstede, 2005 Fleury & Sampaio, 2002	
			Fleury, 1996 Jones, 2010 Dias, 2013 Griffin & Moorhead, 2016 Marras, 2018 Schein, 2020 Prates & Barros, 2009 Prates & Barros, 2009 McShane & Glinow, 2013 Hofstede & Hofstede, 2005 Fleury & Sampaio, 2002	
			Fleury, 1996 Jones, 2010 Dias, 2013 Griffin & Moorhead, 2016 Marras, 2018 Schein, 2020 Prates & Barros, 2009 Prates & Barros, 2009 McShane & Glinow, 2013 Hofstede & Hofstede, 2005 Fleury & Sampaio, 2002	
		Cultura Organizacional	Todos os autores acima se aplicam	A aprendizagem acumulada dos elementos comportamentais, sociais e psicológicos e compartilhada entre os elementos do grupo, que somados ao desejo de estabilidade, histórico compartilhado e consistência nas ações formam padrões a serem seguidos pelo mesmo grupo. Schein, 2020
			Todos os autores acima se aplicam	
			Todos os conceitos acima se aplicam	

Fonte: elaborado pela autora

Espera-se que o entendimento em relação aos conceitos apresentados e considerados para o trabalho sejam melhor entendidos por meio da representação do quadro acima.

3 A ORGANIZAÇÃO ESTUDADA

Trata-se de uma cooperativa de grande porte com sede no interior do Paraná e atuação nos estados tanto do Paraná quanto do Mato Grosso do Sul. Fundada em 1970 com o objetivo de assegurar a competitividade dos agricultores e suinocultores da região na comercialização de produtos e compras de insumos, ao longo de seus 53 anos expandiu e atuou em diversos mercados. Atualmente, a cooperativa trabalha nas seguintes áreas:

- Supermercados;
- Lojas agropecuárias;
- Postos de combustíveis;
- Assistência técnica;
- Recebimento de grãos;
- Proteína animal;
- Máquinas e equipamentos;
- Energia solar.

Possui mais de 1.500 funcionários em seu quadro atual. Atua de forma “aberta”, ou seja, atende tanto não-associados quanto associados, tendo atualmente mais de 5.900 agricultores vinculados à cooperativa. Faturou mais de 02 bilhões de reais em 2022, distribuído entre seus vários negócios, como é possível verificar na figura abaixo:

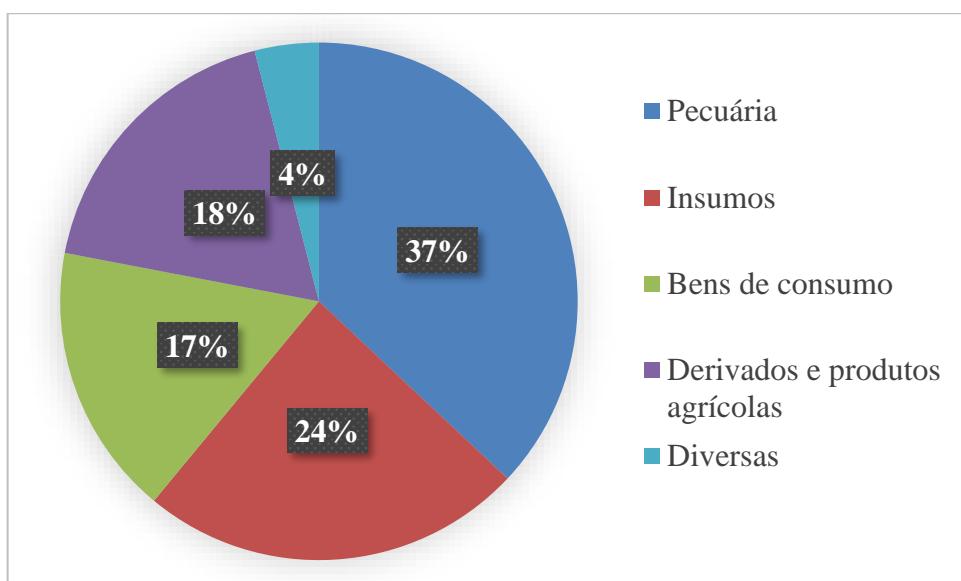


Figura 8 – Composição do faturamento
Fonte: elaborado pela autora, com base no *Relatório Anual 2022*, p.16

Como exemplos, itens de pecuária referem-se às rações e medicamentos para animais. Em insumos, que será o foco deste trabalho, tem-se sementes, defensivos e fertilizantes. Bens de consumo referem-se aos supermercados e outros itens vendidos nas lojas agrícolas. Derivados e produtos agrícolas contemplam maquinários e diversas outras linhas de negócio da cooperativa, como os postos de gasolina.

Apesar de se tratar da mesma cooperativa e possuir uma diretoria unificada, as áreas da organização possuem liberdade de atuação, tendo estratégias e metas próprias. Este trabalho se concentrará na área de insumos, composto pelas lojas agropecuárias, assistência técnica e recebimento de grãos. A escolha da área se deu pela importância dentro da cadeia produtiva, uma vez que é a principal porta de entrada de novos negócios, além de abertura para a realização da pesquisa junto a este público.

3.1 ÁREA DE INSUMOS AGRÍCOLAS

A dinâmica de mercado da área de insumos agrícolas consiste em atender os agricultores da região, sejam estes cooperados ou não, dentro das lojas agropecuárias com produtos do dia a dia disponíveis para comercialização ou por meio de vendas técnicas de insumos para produção agrícola, sendo estes: sementes, fertilizantes, defensivos químicos, entre outros. Quando a venda destes grandes produtos é realizada, espera-se que o time da cooperativa realize o acompanhamento da lavoura deste agricultor, ou seja, que acompanhe o desenvolvimento da cultura desde seu plantio até o momento de colheita, provendo recomendações técnicas para melhor utilização dos produtos adquiridos. Além disso, a cooperativa atua também com o recebimento dos grãos destes produtores, onde, após a colheita, o agricultor utiliza um de seus postos para armazenar a produção até o momento mais propício para venda.

A área de insumos agrícolas possui 22 lojas agropecuárias distribuídas nos estados do Paraná e Mato Grosso do Sul. Nestas unidades, são comercializados desde utensílios agrícolas até rações animais. Além disso, os locais não se limitam a itens somente para produção, trabalhando também com eletrodomésticos, tubos e conexões e até mesmo materiais de *camping* e lazer. Algumas das lojas possuem também unidades de recebimento e de armazenamento de grãos. Ao todo, são 18 unidades de recebimento, onde o agricultor entrega sua produção para a confecção de ração, óleos e outros derivados, e 16 unidades de armazenamento, onde a produção fica estocada até o momento da venda. O foco principal da

cooperativa são as culturas de soja, milho, trigo e sorgo, recebendo 400 milhões de toneladas de grãos por ano.

Finalmente, a área conta também com um time formado por agrônomos, veterinários e zootécnicos para atender aos seus clientes. Estes profissionais possuem um alto conhecimento técnico para realizar recomendações personalizadas aos cooperados, e atuam não só como consultores, mas também como vendedores dos insumos disponíveis na cooperativa, ou seja, o time de assistência técnica realiza acompanhamento no campo em relação à produção dos agricultores, mas é também o time comercial da cooperativa, atuando na ponta junto aos seus clientes.

3.2 Momento atual da cooperativa

Desde 2020, a cooperativa vem sofrendo uma série de mudanças internamente, tanto em relação aos seus negócios quanto em relação a sua estrutura.

Até então com unidades próprias de proteína animal, iniciou-se um processo de intercooperação com outras cooperativas, onde a mão de obra nestas fábricas passou a ser administrada por parceiros e a cooperativa estudada atualmente realiza somente o fornecimento da proteína animal de seus associados, como peixes, aves e suínos, para produção destes produtos. Com isso, a cooperativa diminuiu o seu quadro de funcionários, passando os mesmos para suas parceiras, mas aumentou o seu foco na área de insumos e rações, sem necessariamente sair do mercado de proteína animal.

Este movimento foi importante para que a cooperativa se voltasse mais uma vez para as áreas de atuação que a originaram que ainda considera como sua maior fortaleza: a área de insumos.

Após este movimento, houve a necessidade de uma extensa revisão interna na cooperativa para que ela refletisse integralmente este novo momento de reformulação. Dentro desta revisão, estavam a missão, visão e valores, que foram revisitados em 2021 e relançados em 2022. Houveram diversas mudanças dentro deste novo estudo, como é possível verificar no quadro comparativo:

Missão, visão e valores anteriores	Missão, visão e valores atuais
<ul style="list-style-type: none"> Missão: Interagir tecnologia e eficiência produtiva, industrializar e comercializar produtos com excelência para satisfazer as necessidades das pessoas. Visão: Ser uma empresa sustentável e inovadora nos seus ambientes de atuação. Valores: Ética, cooperação, qualidade, atendimento, sustentabilidade econômica, social e ambiental. Política da qualidade e segurança de alimentos: Buscamos a satisfação dos clientes, por meio da melhoria contínua na produção de alimentos seguros, cumprindo a legislação e conservando o meio ambiente. Política ambiental: Fomentamos a criação de valor, com incentivo de desenvolvimento sustentável e estímulo à conservação do meio ambiente. 	<ul style="list-style-type: none"> Missão: Fomentar a produção de grãos e derivados, de matéria-prima animal comercializar alimentos, equipamentos e insumos agrícolas gerando valor à sociedade onde atua. Visão: Ser uma empresa sustentável, inovadora e referência no agronegócio. Valores: Cooperação, respeito, honestidade, atendimento, inovação, sustentabilidade. Cooperação: a cooperativa valoriza a cooperação entre as pessoas, incentiva o trabalho em equipe, a ajuda ao próximo e o pensamento coletivo, construindo um ambiente produtivo e harmônico Respeito: a cooperativa age de maneira justa, transparente e igual na relação com as pessoas, orientando suas ações de forma profissional e meritocrática; Honestidade: A cooperativa conduz suas relações e processos com honestidade, não admitindo omissão de fatos e o descumprimento de normas e regras, valorizando a postura integral; Atendimento: A cooperativa valoriza o atendimento aos associados e clientes, que desenvolve a empatia na relação com as pessoas, tendo como princípio a simplicidade, a agilidade e o valor agregado, superando expectativas; Inovação: A cooperativa incentiva a inovação, por meio de suas relações, promovendo o desenvolvimento proativo e criativo, que gera valor aos seus negócios; Sustentabilidade: A cooperativa contribui para o desenvolvimento das pessoas, da estrutura social, visando o equilíbrio econômico e ambiental das regiões que atua.

Figura 9 – Relação de missão, visão e valores anteriores e atuais

Fonte: Elaborado pela autora com base em materiais internos

O quadro atual da cooperativa retira itens que eram mais voltados à indústria animal, como políticas voltadas à qualidade e segurança de alimentos e acrescenta o entendimento da organização em relação a cada um dos valores.

Em 2021 a cooperativa contratou uma consultoria para ajudá-los na revisão de sua estratégia corporativa. Após análise profunda da organização, foram estabelecidas diversas iniciativas junto à organização pensando em auxiliar no atingimento das metas estabelecidas. Dentre elas, a maior participação dos gerentes comerciais dentro do processo de revisão dos indicadores de cada unidade. Até então, cada gestor enviaava suas informações ao diretor comercial que participava com o quadro direutivo da apresentação dos números e agia como uma ponte referente a possíveis questionamentos. Iniciado em 2022, a iniciativa “check de metas” trouxe a responsabilidade desta gestão diretamente para os gerentes das unidades, fazendo com que eles apresentassem seus números de forma mensal e dando maior acesso aos seus custos, melhorando a gestão e acompanhamento dessas metas.

Além disso, no final de 2022, estes gestores passaram também a receber treinamentos de liderança junto com outras áreas da cooperativa, como *marketing* e finanças. Nestes encontros, os participantes devem ler um livro antes do encontro presencial referente ao tema do módulo, que pode ser voltado para mudança de modelo mental, liderança, execução, entre

outros temas, e, durante os 03 dias do encontro presencial, recebem palestras e realizam dinâmicas referentes ao tema estudado, além de uma “tarefa” a ser executada junto à equipe e apresentada no próximo módulo a todos os participantes.

A autora do presente trabalho atuou como uma das consultoras em 2021 na etapa de diagnóstico do projeto, afastando-se posteriormente para atuar em outras iniciativas e, em parceria com a consultoria, realizou a pesquisa com 06 gestores participantes do projeto aqui apresentado. O pré-teste foi realizado com o atual responsável pelo departamento de Recursos Humanos, com o objetivo não só de testar o instrumento de pesquisa, mas também de capturar um ponto de vista diferente da equipe comercial, a fim de comparar aquilo que se espera na matriz com o que é visto e percebido na ponta.

4 MÉTODOS DE PESQUISA

A pesquisa possui abordagem aplicada, de natureza qualitativa, com método de estudo de caso. A técnica de coleta de dados foi por meio de questionário semiestruturado. A unidade de análise considerada foram líderes do departamento comercial que participaram de programa de desenvolvimento de líderes ofertado pela organização estudada. A análise de dados considerou a ferramenta *Excel*.

4.1 Tipologia de pesquisa

A seguir apresenta-se a tipologia de pesquisa, considerando a abordagem, natureza e objetivos do estudo.

4.1.1 Abordagem

A abordagem da pesquisa foi qualitativa. A escolha deu-se pela necessidade de estudos aprofundados sobre o tema em questão, baseando-se “em observação, descrição, compreensão e busca de significado” (Nielsen et al., 2018, p. 113).

De acordo com Gil (2017), a pesquisa qualitativa se destaca por ter um enfoque interpretativo, ou seja, “o mundo e a sociedade devem ser entendidos segundo a perspectiva daqueles que o vivenciam, o que implica considerar que o objeto de pesquisa é compreendido como sendo construído socialmente” (Gil, 2017, p. 41). Ressalta-se que o foco desta pesquisa foi entender a visão do funcionário em relação à organização estudada.

Além disso, é importante levar em consideração a importância de elementos comportamentais dentro da análise qualitativa. “O pesquisador detém-se em suas peculiaridades, nas nuances que aí se expressam, do mesmo modo que nas relações entre as unidades de sentido assim construídas” (Laville & Dionne, 1999, p. 226).

Levando em consideração que este trabalho analisou aspectos culturais da organização estudada dentro dos processos de aprendizagem que possui, é de suma importância que estas nuances tenham sido levadas em consideração no momento da análise dos dados coletados, o que levou, portanto, à escolha de método qualitativo para realização de tal estudo.

4.1.2 Natureza

A natureza utilizada no presente trabalho foi a de pesquisa aplicada, já que é “voltada à aquisição de conhecimentos com vistas à aplicação numa situação específica” (Gil, 2017, p. 33). Silva e Menezes (2005) também afirmam que esta abordagem busca resolver problemas específicos referentes à natureza do que está sendo estudado.

Por buscar entender os aspectos culturais que possam facilitar o desenvolvimento da aprendizagem no ambiente organizacional, optou-se por esta abordagem, uma vez que esta relação específica será analisada em profundidade.

4.1.3 Objetivos do estudo

As pesquisas podem ser classificadas em exploratória, descritiva ou explicativa.

A pesquisa exploratória é geralmente utilizada “para o estudo de fenômenos ainda pouco conhecidos” (Nielsen et al., 2018, p. 116). Gil (2017). Os autores afirmam também que esta tipologia de pesquisa busca aumentar a familiaridade com determinado tema, para torná-lo mais explícito.

A pesquisa descritiva “têm como objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno” (Gil, 2017, p. 33). Além disso, ela “normalmente utiliza variáveis de classificação, medida e/ou quantidade para definir seu objeto de estudo” (Nielsen et al., 2018, p.117)

Finalmente, a pesquisa explicativa “se aplica a fenômenos já bem explorados e conhecidos (...) e procura esclarecer relações, causas e efeitos de um fenômeno” (Nielsen et al., 2018, p. 118). “Estas pesquisas são as que mais aprofundam o conhecimento da realidade, pois têm como finalidade explicar a razão, o porquê das coisas” (Gil, 2017, p. 33). Vale ressaltar que para que estudos explicativos sejam possíveis, eles muitas vezes se baseiam em estudos exploratórios e descritivos, já que antecedem e servem de base para viabilizar os estudos explicativos.

Tendo em vista a vasta quantidade de estudos e teorias voltadas para as áreas de aprendizagem e cultura organizacional, este trabalho buscou utilizar este arcabouço teórico como fundamentação para seu estudo exploratório, concentrando seus esforços em entender as relações de causa e efeito destas duas vertentes humanas: aprendizagem e cultura organizacional. O foco da pesquisa se deu no indivíduo e sua percepção acerca da organização ao qual faz parte.

4.2 Método de pesquisa

O método escolhido para o desenvolvimento da dissertação foi o estudo de caso.

Este método de pesquisa se caracteriza por ser um “procedimento técnico cujo objetivo é estudar um caso (...) para compreender determinado fenômeno ou realidade em detalhes. Assim, enfatiza-se a profundidade, renunciando-se à abrangência, neste tipo de pesquisa” (Nielsen et al., 2018, p. 123).

O estudo de caso pode ser definido como “uma investigação empírica que 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” (Yin, 2005, p. 32)

Gil (2017) define diversos cenários onde este método pode ser empregado. Dentre eles, pode-se citar:

1. Examinar situações da vida real;
2. Manter a unidade daquilo que está sendo estudado;
3. Descrever o contexto da situação estudada;
4. Desenvolver teorias ou hipóteses;
5. Explicar as variáveis de causa e efeito dos fenômenos estudados dentro de situações complexas.

Optou-se por utilizar o estudo de caso único pelo objeto estudado representar um caso típico, capaz de “capturar as circunstâncias e condições de uma situação lugar-comum ou do dia-a-dia” (Yin, 2005, p. 63). Apesar de tratar-se da análise de elementos culturais, que podem ser muito específicos para o ambiente da organização estudada, entende-se que o perfil da organização é similar à de muitas empresas existentes no mercado, principalmente dentro do segmento em que a mesma está inserida. Sendo assim, podem ter ocorrido possíveis generalizações e aplicações dos resultados encontrados às organizações diferentes de perfil semelhante.

Finalmente, optou-se por utilizar este método por ser a “estratégia escolhida ao se examinarem acontecimentos contemporâneos, mas quando não se pode manipular comportamentos relevantes” (Yin, 2005, p. 26). Este cenário se deu pela análise dos elementos culturais e sua influência na capacidade de aprendizagem da organização de forma a entender esta relação. Sabe-se que o estudo da cultura organizacional é um assunto complexo, já que possui diversas fontes que podem influenciar o resultado desta cultura analisada. Portanto, este estudo buscou entender a percepção dos indivíduos em relação à organização e relatar como a

mesma foi entendida atualmente. A análise focou nos elementos visíveis e comportamentais capturados por meio das pesquisas realizadas e não possuiu a pretensão de realizar um mapeamento detalhado da cultura organizacional da empresa estudada.

4.2.1 Procedimentos e técnicas para coleta de dados

A seguir serão apresentadas a unidade, tipos e técnica de coleta de dados, além dos informantes-chave e protocolo de pesquisa.

4.2.1.1 Unidades de coleta de dados

A pesquisa foi realizada em uma cooperativa de grande porte do segmento do agronegócio que possui sede no estado do Paraná e área de atuação no Paraná e Mato Grosso do Sul e se concentrou junto aos funcionários do setor comercial de insumos.

Gil (2017) afirma que a escolha das amostras deve ser realizada de forma intencional, onde os indivíduos sejam selecionados com base em suas características e relevância. Sendo assim, para a amostra, foram considerados alguns dos líderes integrantes do time comercial que fazem parte do programa de desenvolvimento interno promovido pela cooperativa. Para o pré-teste, teve-se o responsável pela área de Recursos Humanos para que houvesse comparação entre os responsáveis pela gestão da cultura e da aprendizagem internamente e como as ações foram recebidas e percebidas pelos funcionários.

4.2.1.2 Tipos de dados

Tem-se como principal fonte os dados primários, que são aqueles que o pesquisador coleta diretamente na fonte” (Nielsen et al., 2018, p. 131). Também caracterizado como “informação diretamente das pessoas ou situações em estudo” (Creswell, 2007, p. 194). A pesquisa teve como principais fontes de dados primários entrevistas semiestruturadas com representantes do time de recursos humanos da empresa, bem como com alguns dos integrantes de um programa de desenvolvimento de líderes disponibilizado pela empresa.

4.2.1.3 Técnicas de coleta de dados

Dentro das pesquisas de cunho qualitativo há diversos instrumentos para coleta de dados. Nielsen et. al. (2018) cita:

- Observação participante: “o pesquisador observa a realidade ou o fenômeno diretamente, interagindo com ele, relatando-o, analisando-o e assim coletando dados” (Nielsen et al., 2018, p. 132). Laville e Dionne (1999) reforça que o pesquisador se envolve de forma direta e pessoal com os envolvidos;
- Grupo de foco: “entrevista realizada por um moderador treinado, de forma não estruturada e natural, com um pequeno grupo de entrevistados” (Nielsen et al., 2018, p. 123). Com isso, espera-se ter um profundo conhecimento a respeito do fenômeno investigado por meio da escuta por parte do pesquisador durante o debate do grupo;
- Entrevista estruturada: “o entrevistado deverá responder a um rol de perguntas previamente formuladas” (Nielsen et al., 2018, p. 132). Ainda segundo o autor, este tipo de entrevista dá ao pesquisador mais segurança de que todos os tópicos serão abordados. Ao mesmo tempo, também pode acarretar na perda de informações adicionais que não estavam contempladas nas perguntas elaboradas;
- Entrevista não estruturada: “não há perguntas preestabelecidas; a entrevista ocorre da maneira mais espontânea e aberta possível” (Nielsen et al., 2018, p. 132). Neste cenário, o controle por parte do pesquisador durante a entrevista é muito menor, porém as chances de capturar informações que não foram previamente pensadas são maiores;
- Entrevista semiestruturada: “uma combinação das entrevistas estruturada e não estruturada” (Nielsen et al., 2018, p. 132). Neste cenário, é formulado um roteiro macro de perguntas que devem ser respondidas durante a entrevista, porém o pesquisador possui liberdade para interferir e capturar novas informações quando julgar necessário.

Para realização da pesquisa foram utilizadas entrevistas semiestruturadas com o objetivo de capturar situações de causa e efeito referentes a alguns dados secundários verificados, além de entendimento dos conceitos apresentados no referencial teórico e na matriz de amarração presentes neste trabalho. Estes dados foram gravados via ferramenta de web conferência. A pesquisadora utilizou também de suas anotações pessoais para registrar questões emocionais que tenham sido observadas ao longo das entrevistas.

4.2.1.4 Informantes-chave

Para a etapa de pré-teste, foi realizada pesquisa com representante do time de recursos humanos da organização estudada, que está diretamente ligado com a gestão da cultura organizacional.

Após realização do pré-teste e dos ajustes necessários no roteiro da entrevista, os integrantes do time comercial foram selecionados levando em consideração que deveriam ser participantes dos programas de desenvolvimento realizados pela cooperativa. O seguinte critério se deu de acordo com a senioridade dos integrantes, dando-se preferência aos que ocupam cargos mais altos e estão na organização a mais tempo, buscando assim informações mais estratégicas. Também se levou em conta a localidade de cada participante, buscando uma amostra que representasse todas as regiões de atuação da cooperativa. Finalmente, foi levado em consideração a agenda dos envolvidos e o cronograma da pesquisa como critério final.

4.2.1.5 Protocolo de pesquisa

O protocolo de pesquisa é utilizado para registrar “observações múltiplas durante a realização de um estudo qualitativo” (Creswell, 2007, p. 193). Além disso, ele também “é o documento que trata de todas as decisões importantes que foram e ainda deverão ser tomadas ao longo do processo de pesquisa.” (Gil, 2017, p. 86).

Foi utilizado protocolo observacional, sendo este “uma única página com uma linha divisória no meio para separar as *notas descritivas* (descrição dos participantes (...), relato de determinados eventos ou atividades) das *notas reflexivas* (as considerações pessoais do pesquisador)” (Creswell, 2007, p. 193). Além disso, foi utilizado também um protocolo de entrevista que ainda de acordo com o autor, deve conter campos de identificação do entrevistado, instruções de abertura e fechamento para o entrevistador, questões de pesquisa e instruções caso haja oportunidade de aprofundamento em algum tópico e finalmente espaços para comentários e reflexões do entrevistador.

De acordo com a Resolução nº 510/2016, “a pesquisa em ciências humanas e sociais exige respeito e garantia do pleno exercício dos direitos dos participantes” (*Resolução Nº 510, de 07 de Abril de 2016*, 2016), portanto, ainda de acordo com a resolução, vale destacar que, ao longo de todo o processo de pesquisa, seja garantido ao participante: 1. A anuência de sua participação no estudo; 2. Assistência por parte do pesquisado quando e se necessário; 3. O retorno à sociedade através de benefícios à mesma; e 4. Confidencialidade dos dados.

Para isso, foi informado aos participantes a finalidade da pesquisa e solicitada autorização para a participação no estudo. Esta última foi solicitada informalmente, uma vez que se trata de “processo pautado na construção de relação de confiança entre pesquisador e participante da pesquisa (...) não sendo o registro de sua obtenção necessariamente escrito” (*Resolução Nº 510, de 07 de Abril de 2016*, 2016). Além disso, foi garantido a anonimidade, o tratamento dos dados de forma consolidada e o não compartilhamento dos dados com terceiros.

4.2.2 Procedimentos e técnicas de análise de dados

Serão apresentados nesta etapa a forma de compilação, decomposição e análise dos dados coletados.

4.2.2.1 Compilação dos dados

Nielsen et al. (2018) afirma o quanto importante é manter o valor das entrevistas não estruturadas, sem cair na armadilha de reduzi-las a incertezas e tratá-las com superficialidade. Para isso, o primeiro passo no tratamento destas informações se dá através da compilação dos dados, ou seja, “colocá-los em alguma ordem. A compilação obtida pode ser considerada uma base de dados” (Yin, 2016, p. 167). Ainda de acordo com o autor, esta revisão exige muita análise e pode levar um tempo considerável para ser realizada com qualidade.

Com base nisso, após a realização da transcrição das entrevistas, a compilação dos dados obtidos foi realizada através de ferramenta *Excel*.

4.2.2.2 Decomposição de dados

Esta etapa pode ser entendida como “decompor os dados compilados em fragmentos ou elementos menores” (Yin, 2016, p. 167) e de acordo com o mesmo autor pode ser repetido diversas vezes como uma forma de testar códigos, como pontos de congruência e divergência por exemplo. Por se tratar de um processo de tentativa, é importante que haja tempo hábil para que esta análise seja realizada de forma profunda.

Para esta fase, também foi utilizado o *Excel* para decomposição inicial destes dados.

4.2.2.3 Análise de dados

Foi utilizada a análise de conteúdo, que objetiva “a manipulação de mensagens (conteúdo e expressão desse conteúdo), para evidenciar os indicadores que permitam inferir sobre uma outra realidade que não a da mensagem” (Bardin, 1977, p. 52). Além disso, a análise de conteúdo permite também “reunir maior número de informações à custa de uma esquematização e assim correlacionar classes de acontecimentos para ordená-los” (Câmara, 2013, p. 186).

Portanto esta análise se torna ideal para compreender o conteúdo da pesquisa de forma aprofundada, uma vez que os mesmos possuem grande carga de informações subjetivas, por se tratarem dos aspectos culturais e de aprendizagem da organização estudada.

Abaixo, apresenta-se uma síntese referente ao método de pesquisa:

Quadro 7 – Método e protocolo de pesquisa

Natureza da pesquisa	Aplicada
Abordagem	Qualitativa
Objetivo	Exploratória
Procedimento técnico	Estudo de caso
Tipo	Único
Unidade de análise	Organização de grande porte do setor do agronegócio
Amostragem	Representantes do time comercial
Técnica de coleta de dados	Entrevista semiestruturada por meio de plataforma online
Processo de análise	<p>Transcrição das respostas relacionadas às questões da entrevista</p> <p>Análise de evidências coletadas com base nos principais conceitos estudados</p> <p>Cruzamento de evidências coletadas com os constructos apresentados</p>

Fonte: elaborado pela autora

Por meio das informações apresentadas busca-se facilitar o entendimento do leitor no que tange ao processo de método de pesquisa do trabalho.

4.3 Matriz de amarração

Apresenta-se a seguir a matriz de amarração.

Quadro 8 – Matriz de amarração de pesquisa

Objetivo Geral	Objetivos Específicos	Constructos	Unidade de análise	Proposições teóricas	Questões de coleta de dados Entrevista semiestruturada	
Investigar os aspectos culturais que influenciam na aprendizagem nas organizações	1. Identificar as principais características da aprendizagem na organização	Aprendizagem organizacional	Aprendizagem	A aprendizagem organizacional ocorre por meio dos indivíduos que compõe a organização e que, ao mesmo tempo, a limitam através da utilização das forças organizacionais	5. Quais as principais práticas de gestão de conhecimento existentes internamente? a. De que forma ela é estimulada?	
				Essas organizações "estimulam padrões de pensamento novos e abrangentes (...) as pessoas aprendem continuamente a aprender juntas". Para isso, é necessário dominar as 05 disciplinas.	6. Há programas internos de desenvolvimento de pessoas? a. Se sim, quais são eles e de que forma a organização busca aproveitar estes novos conhecimentos internamente? b. Se não, porque?	
				Educação corporativa entendida como um sistema de desenvolvimento de pessoas com base em uma gestão de pessoas por competências	7. Há uma universidade corporativa ou treinamentos internamente? a. Se sim, de que forma estes valores são trabalhados no SEC? b. Se não, já houveram tentativas anteriores de implementar uma SEC? Porque não deu certo?	
		Educação Corporativa		Preparar os empregados da organização para que possam aproveitar as mudanças de mercado, bem como enraizar a aprendizagem contínua como apoiadora dos objetivos de negócio	8. Como você acha que o conteúdo que você aprende nos cursos oferecidos é aplicado no seu dia a dia para te ajudar a cumprir suas metas? 9. E de quais formas esses novos aprendizados são passados para os outros funcionários? 10. Como a empresa enxerga o papel da liderança dentro dos novos conteúdos aprendidos? De que forma isso ocorre atualmente?	
				Artefatos: são os produtos visíveis do grupo, como os valores, normas e regras assumidos que fornecem os princípios operacionais do dia a dia	2. Qual a conexão existente entre estes comportamentos esperados com os valores organizacionais? Onde eles estão disponíveis aos funcionários?	
	2. Investigar os elementos culturais percebidos que influenciam na aprendizagem	Cultura Organizacional		Crenças e valores assumidos: devem estar congruentes em comportamentos com os valores identificados como artefatos, tornando-se uma filosofia de operação e unindo o grupo	3. Como a empresa enxerga o papel da liderança na gestão destes comportamentos esperados?	
				Suposições fundamentais básicas: suposições sobre a "natureza humana" tidas como verdade para a organização. As pessoas são tratadas consistentemente dentro deste padrão, passando eventualmente a replicar este modelo	1. Como é realizado o processo de análise de desempenho de cada um dos funcionários? Como os aspectos comportamentais são mensurados?	
	3. Elaborar recomendações para fortalecer a relação entre cultura e aprendizagem	Aprendizagem e Cultura Organizacional		A aprendizagem é transferida coletivamente de forma a influenciar na cultura organizacional e esta mudança acarreta novas oportunidades de aprendizagem para a organização	4. Quando ocorreu a última revisão dos valores, competências e comportamentos esperados na organização? a. Houve algum motivo específico que levou a esta revisão? b. E quais foram as principais mudanças?	

Fonte: elaborado pela autora

A matriz apresentada visa demonstrar de forma visual a conexão entre os objetivos e o método de pesquisa do trabalho. Foi realizado pré-teste junto à área de RH antes de iniciar as pesquisas com o time comercial. A versão apresentada já possui as modificações realizadas.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Com base nos critérios já informados no capítulo 04, a pesquisa foi realizada com sete representantes da empresa, sendo um responsável pelo departamento de Recursos Humanos e os demais integrantes do grupo de gerentes comerciais da cooperativa. Abaixo, tem-se um quadro contendo o perfil destes entrevistados:

Quadro 9 – Perfil dos entrevistados

Identificador	Sexo	Idade	Tempo de casa	Estado de atuação	Distância da matriz
Gestor 01	Feminino	31 anos	05 anos	PR	180 KM
Gestor 02	Masculino	44 anos	10 anos	PR	20 KM
Gestor 03	Masculino	44 anos	10 anos	MS	261 KM
Gestor 04	Masculino	30 anos	09 anos	PR	41 KM
Gestor 05	Masculino	43 anos	12 anos	PR	0 KM (basedo na matriz)
Gestor 06	Masculino	42 anos	09 anos	MS	200 KM
Gestor 07	Masculino	42 anos	17 anos	PR	0 KM (basedo na matriz)

Fonte: elaborado pela autora

Nota-se que em sua maioria são funcionários que possuem grande tempo de casa, tendo passado por diversas alterações tanto internas quanto nos mercados onde a cooperativa atua. Além disso, foi possível capturar a percepção de gestores que atuam nos dois estados onde a cooperativa possui presença e também analisar a visão de integrantes de regiões diferentes, algumas próximas e outras distantes da matriz.

As entrevistas foram conduzidas pela autora por meio de ferramenta de reunião online e gravação do conteúdo para transcrição e análise posterior. Além disso, foram realizadas anotações referentes ao comportamento apresentado ao longo da sessão. Cada sessão teve de 20 minutos a 01 hora de duração e o questionário pode ser verificado no apêndice A.

A análise foi realizada de acordo com cada pergunta elaborada no questionário. Não foram utilizadas as perguntas 06.b. e 07.b., já que os entrevistados afirmaram que a cooperativa possui programas internos de desenvolvimento de pessoas, além de treinamentos internos. Sendo assim, serão apresentados os resultados por meio de quadros resumo de acordo com as demais perguntas realizadas. As entrevistas podem ser verificadas em sua integridade nos apêndices B, C, D, E, F, G e H.

5.1 Pergunta 01 – Sobre o processo de análise de desempenho e mensuração dos aspectos comportamentais

Abaixo, apresenta-se o quadro com as principais percepções do grupo entrevistado referente ao processo de análise de desempenho e mensuração dos aspectos comportamentais da cooperativa:

Quadro 10 – Pontos de destaque da questão 01

Gestor 01	A gente usa o formulário 5W2H aqui na unidade, que você coloca o que você espera de cada pessoa dentro da sua função, o que você espera que ela faça, que ela determine como que ela faz. E aí de períodos em períodos, geralmente em fechamento de semestre, a gente analisa. Ali é mais a parte funcional. A parte comportamental aí eu chamo de um por um. Quando eu vejo que tem a necessidade, ou até mesmo eles vêm procurar, então aí é mais no particular, a gente conversa, tenta entender o que está acontecendo. Então é mais no dia a dia, não tem uma coisa mais formalizada em relação à meta de desenvolvimento.
Gestor 02	A gente menciona muito pelos números, né? Principalmente números que estão tendo rendimento ou esperados, que estão atingindo o que a gente vamos dizer assim, se propõe a cumprir, né? Pela cooperativa, pelo agrônomo todo, a gente vai analisando, né? Quem está realmente focado, quem está engajado e quem não está. Na parte comportamental, é mais pelo dia a dia mesmo. Identificando o perfil de cada um, né? Ver se realmente está no local certo. Se está executando a função certa, né? Caso não esteja, infelizmente a gente troca, né?
Gestor 03	Eu vejo assim, alguns tem, na verdade, tem metas, né? Por exemplo, meta de vendas. Lá na balança é meta de recebimento e tal, né? Mas, assim, a gente avalia a qualidade do serviço, o comprometimento do funcionário, né? Então, assim, a responsabilidade, né? Na verdade, o compromisso que ele tem com a empresa, né? Se ele se sente como dono da empresa, né? Na verdade, ter a atitude de dono do negócio mesmo, né? Isso a gente que busca e vê, né? Eu acho que é mais no dia a dia, né?
Gestor 04	Eu costumo fazer reuniões semanais. Então, a gente se une semanalmente com a equipe. A gente troca informações do que a gente tem planejado pra semana e também do que foi feito na semana anterior. Então, pra gente fazer os alinhamentos. E alguns feedbacks eu costumo fazer pontuais. Então, quando eu vejo que precisa uma conversa ou algo pra gente alinhar, eu chamo individualmente, não na reunião semanal. E a gente faz um apontamento mais particular daí. Mas a maioria das vezes, quando é comportamento específico, é de uma pessoa que eu costumo fazer pessoalmente, em particular. E se é algo que está virando cultura, algo que mais estão fazendo, então a gente cobra no grupo daí.

Gestor 05	<p>Nós iniciamos por meio da análise das lideranças. Mas é uma cultura que não fazem ainda uma avaliação orientativa. “você precisa melhorar isso”, não formaliza. Ela acaba não formalizando a orientação que desenvolve com os seus liderados e com o seu par. A gente então está começando a valorizar essa cultura, porque a gente está falando com o pessoal agora, por meio de um processo aqui de desligamento, do momento que ele fez um feedback, onde está registrado esse feedback, o que ele orientou, onde ele escreveu por aí vai. Então a gente está buscando desenvolver essa cultura de comportamento dos empregados recentemente, estamos engatinhando com ela. Passando um processo de implementação.</p> <p>De comportamental, a gente levou em consideração tomadas de decisão, inovação, resolução de conflito, empreendedorismo. Teve mais uma, agora não lembro de cabeça, mas são avaliadas em 21 questões, né? A nossa avaliação de desempenho em primeiro momento, ela Foi baseada nessas características, atrelando ao que a organização tem como valores, né?</p>
Gestor 06	<p>E, assim, aqui na cidade, na nossa região aqui, a gente tem uma dificuldade grande de gente, né? De ter pessoas, assim, que a gente pode, vamos dizer assim, confiar ou poder, que seria, vamos dizer, nosso braço direito, né? Assim, o meu processo é mais no dia a dia, né? Tá sempre em contato, conversando, vendo a maneira que eles conseguem resolver as situações, assim, do dia a dia, principalmente, né? Assim, comportamental também, eu sempre gosto da conversa, né? Eu sou, assim, não vou dizer um cara calmo, né? Mas, assim, eu consigo, eu sei me controlar bastante, né? Sei me controlar, principalmente, na frente deles, né? Como, vamos dizer assim, como exemplo também, né? E eu tanto transpassei pra eles bastante essa questão de tipo assim, eu não gostaria de ver alguém, vamos dizer assim, estourado, né? Ou alguém, assim, vamos dizer assim, em resumo, manter a sua calma pra resolver os problemas do dia a dia, né? Isso é normal, né? Com cliente, principalmente, tem cliente e cliente, né? E essa questão, assim, eu acho que deve estar tranquilo também, assim, com a equipe que a gente tá aí hoje.</p> <p>De sistema, tem também a avaliação que o RH faz de desempenho, geralmente via sistema, geralmente quando tem algum treinamento também, né? A gente vê aquela, serviu pro funcionário, né? Esse tipo de coisa, assim, e daí a gente vai avaliando em cima, e é isso mais pro RH também, né?</p>
Gestor 07	<p>A gente tem uma condição de poder olhar para o atendente no sentido de que se ele tem um desempenho na área pecuária melhor, ele vai com mais facilidade, né? E até por interesse, às vezes, para que a gente possa avaliar, ah, ele vai trabalhar a parte pecuária mais técnica, assim, vamos falar assim, ele vai vender ração, ele vai vender medicamentos, ele vai vender mineral, entendeu? E aí tem alguns outros que eles não têm essa aptidão.</p> <p>Quando há um comportamento inadequado, tanto com relação a atendimento, como também com relação a colegas de trabalho, a primeira coisa é orientação.</p> <p>Orientação, a gente vai lá uma, duas, né? Até três às vezes, mas, eu digo assim para a minha equipe, deixo muito claro, eu acho que a gente não precisa ficar batendo a tecla toda vez, no sentido de que, dando chance, chance, chance, né?</p>

Fonte: elaborado pela autora

É possível verificar por meio das informações contidas acima que há maior foco e estruturação no que tange às metas de negócio, com momentos específicos para discussão e indicadores claros do que se deve ser alcançado, como demonstrado pelo Gestor 01 quando afirma: “A gente usa o formulário 5W2H aqui na unidade, que você coloca (...) o que você espera que ela faça, que ela determine como que ela faz. E aí de períodos em períodos,

geralmente em fechamento de semestre, a gente analisa”. Quanto aos aspectos comportamentais, não há um padrão de critérios estabelecidos e considerados, sendo estes limitados a observações pontuais com base em acontecimentos do dia a dia, como demonstrado pelo Gestor 05: “Mas é uma cultura que não fazem ainda uma avaliação orientativa (...), não formaliza. Acho que é o melhor termo. Ela acaba não formalizando a orientação que desenvolve com os seus liderados e com o seu par”.

Nota-se neste comportamento um grande foco do time em ações imediatas, podendo afirmar que se trata de uma organização de curto prazo, conforme definição de Hofstede e Hofstede (2005) contida no item “modelos teóricos de cultura organizacional” deste trabalho. Neste tipo de organização, há características imediatistas e tradicionais em detrimento daquelas focadas em ganhos futuros.

Além disso, por ter grande foco no dia a dia e critérios pouco estabelecidos quanto aos comportamentos esperados pelos funcionários, há elementos de deficiência de aprendizagem citados por Schein (2013) como “a ilusão de aprender com a experiência”, descrita na sessão “aprendizagem” deste trabalho. Há grande mérito em aprender na prática e por meio da observação, mas deve-se estar atento às questões de médio e longo prazo, estas muitas vezes associadas com mudanças comportamentais, onde a medição do efeito que se espera gerar pode ser diluída ao longo tempo.

Mesmo assim, é possível verificar que há preocupação dos gestores em relação ao senso de responsabilidade, atendimento ao cliente e comprometimento dos membros da equipe como principais aspectos comportamentais. Com isso, nota-se uma baixa conexão com os valores apresentados no capítulo 03 deste trabalho, já que somente “atendimento” está presente na atual lista da cooperativa e os demais valores não foram citados como pontos levados em consideração para estas avaliações comportamentais, mesmo que informais.

Com isso, pode-se afirmar que os comportamentos esperados pela organização não estão alinhados com o conceito de suposições fundamentais básicas apresentado por Schein (2013), já que os próprios valores organizacionais não são lembrados como critérios de avaliação comportamental, mesmo que informalmente. Porém, está de acordo com o conceito de aprendizagem idiosincrática apresentado por D’Amelio (2011) onde os aprendizes constroem seus conhecimentos com base nas experiências já vividas, gerando um significado próprio ao novo conhecimento adquirido. Isso fortalece o grupo, que aprende por meio da troca entre os integrantes que o compõe.

Para que o cenário de desenvolvimento se torne mais claro, sugere-se que a cooperativa trabalhe os valores organizacionais de forma profunda e frequente junto aos seus funcionários para que essa assimilação ocorra de forma mais rápida. Como exemplos, pode-se citar atividades de abertura em reuniões e treinamentos específicos sobre o tema. Além disso, a cooperativa pode explorar momentos onde a equipe se reúna para criar ações específicas voltadas à apresentação dos valores, como a divulgação de iniciativas locais e premiações ou reconhecimentos para funcionários que demonstraram o valor da cooperativa em uma ação específica na prática.

5.2 Pergunta 02 – Conexão entre os comportamentos esperados e os valores organizacionais

O quadro abaixo demonstra os pontos de destaque em relação à visão da equipe sobre a conexão entre os comportamentos esperados e os valores organizacionais da cooperativa:

Quadro 11 – Pontos de destaque da questão 02

Gestor 01	<p>Por exemplo, eu vejo que certo departamento aqui não está tendo cooperação, cooperação é um valor nosso na cooperativa.</p> <p>Então aí você chama a pessoa, você conversa com ela, mostra que nós somos uma equipe, nós somos uma empresa só e a gente precisa trabalhar, cooperar um com o outro, ter respeito.</p> <p>Então acho que isso está muito ligado, os valores, as visões, toda conversa que você vai ter, você vai colocar isso no contexto, de alguma forma ou outra, mas vai ser sempre colocado.</p>
Gestor 02	<p>Tá todo mundo numa batida diferente, num foco diferente. As áreas todas se ajudando. Mesmo dentro da minha equipe, ah, quem era caixa não queria fazer vendas, quem era vendas não queria fazer caixa. Ah, isso aqui não é a minha função. Hoje não. Hoje eles já estão entendendo que todos precisamos, né? Um do outro. Isso daí vem ajudando bastante.</p> <p>Os valores, tem tudo no sistema. Porém, vou ser sincero, aquilo lá é algo pré-histórico que ninguém acessa. E assim, tem muita coisa lá dentro que é de 50 anos atrás. Que foi escrito, que foi colocado lá, mas não sei quantas páginas tem daquela encrenca lá. Mas ninguém procura. Eu acho que, assim, nesse aspecto do dia a dia, a gente conversa, a gente fala. Mas esse do tá escrito, tá registrado, eu acho que precisava melhorar essa ferramenta. Essa ferramenta nossa interna, eu acho que precisaria ser melhor, vista mais vezes, com mais frequência, mas de uma forma diferente. De uma forma mais rápida e mais fácil.</p>
Gestor 03	<p>Eles têm o objetivo e entendem, né? Onde que a cooperativa quer chegar, o que que busca, né? Pelo menos na minha unidade tá implantado num... Não é banner, é um... Tá dentro da unidade mesmo ali, né? Disponível pro pessoal ver.</p>

Gestor 04	Eu procuro entender melhor, entender do que vem aquele comportamento, para depois conversar com eles. Então, eu procuro saber um pouquinho da crença, da história deles, para aí, sim, questionar ou fazer algum apontamento sobre o perfil daí. Sobre os valores, temos no nosso próprio crachá, né? Nós temos os valores inclusos. Também como no site e outros materiais que a cooperativa oferece para nós.
Gestor 05	Eu vou dizer assim, do grupo operacional, administrativo, eles terão a primeira experiência com a avaliação de desempenho esse ano. Então, para eles vai ser uma novidade. Mas vai mudar, vai mudar de forma bem significativa. Então a gente não sobrevalorizou nenhuma das competências. A gente tentou manter um senso de justiça, vamos dizer assim. Tá? Um box. Ele é um box e ele está disponível também no plano de fundo dos computadores, para quem tem acesso a e-mail, ele é divulgado também por e-mail, nós fizemos uma revista falando sobre essa mudança na alteração da missão, visão e valores da cooperativa. Ele vai ficar também mais disponível no crachá, no verso do nosso crachá. A gente colocou os valores da cooperativa, né? E... Agora a gente não tem o material pronto, mas a gente tem aqueles porta-canetas, eles vêm com o material ali e coloca lá e nas tvs corporativas, né? Nem todas as unidades da empresa tem, mas aquelas que possuem, a gente fica divulgando lá também, E aí, isso é também repassado no programa de integração dos novos colaboradores.
Gestor 06	Há pouco tempo agora foi feita uma atualização agora dos crachás, né? São todos modelos novos, nos crachás vem exposto, né? Missão, visão, valores. A gente tem tipo um, vamos falar, um totemzinho, assim, também na loja, né? Falando ali da, também, né? Da missão, dos valores, onde é que a cooperativa quer chegar lá na frente também, né?
Gestor 07	Muito pouco eu enxergo, muito pouco, porque assim, eu vejo que ele é pouco trabalhado dentro da cooperativa essa questão, nós temos a missão, a visão, os valores, mas ele é assim, a gente debate muito pouco com ele, pouquíssimo, entendeu? E a missão, visão e valor está totalmente ligado com o cunho social individual de cada um. Porque se alguém não tiver a par daquilo que a empresa prega, então realmente ela está no local errado, entendeu? Eu acredito que nós precisamos buscar uma interação maior, um desenvolvimento maior dessa ideia da missão, visão e valores, né?

Fonte: elaborado pela autora

Por meio das falas, pode-se afirmar que a maioria dos entrevistados afirma que os comportamentos esperados estão em conformidade com valores organizacionais, mas quando requisitados para que exemplifiquem e aprofundem suas respostas, é possível verificar que esta conexão é “rasa”, ou seja, os exemplos dados são genéricos, prendendo-se mais uma vez a elementos do dia a dia de forma pontual e pouco estruturada.

Os valores que possuem conexão mais direta com os objetivos de negócio estão sendo assimilados de forma mais rápida do que aqueles que possuem pouca conexão, como demonstrado pelo Gestor 02 quanto ao comportamento de ajuda mútua de sua equipe comercial: “tá todo mundo numa batida diferente, num foco diferente. As áreas todas se ajudando”.

Este comportamento demonstra uma das deficiências citadas por Senge (2013) no que tange à aprendizagem dentro das organizações. Chamada de “eu sou o meu cargo” e presente na sessão “aprendizagem” deste trabalho, pode-se notar nas falas dos entrevistados grande foco

nas tarefas que devem ser executadas, dando pouca ênfase ao propósito maior da organização, que acaba ficando em segundo plano.

Mesmo com esta dificuldade de conexão, houve facilidade por parte dos entrevistados de informar onde os valores estão disponíveis para consulta, sendo o canal mais informado sendo o verso do crachá de acesso à cooperativa.

Com isso, nota-se que a organização está utilizando de forma positiva o que Schein (2013) classifica como artefatos, ou seja, os valores, normas e regras que fornecem os princípios operacionais da organização. Mesmo assim, a conexão entre estes valores e os comportamentos esperados que derivam deles é pouco clara para o grupo, como demonstra o Gestor 07: “eu vejo que ele é pouco trabalhado dentro da cooperativa essa questão, nós temos a missão, a visão, os valores, mas ele é assim, a gente debate muito pouco com ele, pouquíssimo, entendeu?”.

Como citado por Griffin e Moorhead (2016) no item “crenças e valores assumidos” deste trabalho, os valores organizacionais tendem a atuar como modeladores de comportamento. Sendo assim, quanto maior e mais profundo for o entendimento dos funcionários sobre os valores e seu significado, mais facilmente refletirão em seus comportamentos diários. Vale ressaltar que esta compreensão está muito ligada à experiência diária vivida dentro da organização, portanto é essencial que os valores sejam trabalhados de forma constante.

Sugere-se então que a organização elabore materiais informando quais os comportamentos esperados pelos seus funcionários com exemplos práticos e aplicáveis pra a realidade das unidades sobre como exercê-los, ou seja, além de informar o que a cooperativa entende por cada um de seus valores, informar também como espera que cada um de seus funcionários se comporte com base em situações vividas pela equipe, como exemplificado na figura:

Valor: atendimento
O que entendemos por atendimento: A cooperativa valoriza o atendimento aos associados e clientes, que desenvolve a empatia na relação com as pessoas, tendo como princípio a simplicidade, a agilidade e o valor agregado, superando expectativas
Exemplos de comportamentos esperados, de acordo com o nível de maturidade neste valor:
Nível básico: atender de forma educada e cortês, sempre entendendo as necessidades dos clientes, buscando cumpri-las e dando preferência aos que se deslocaram fisicamente até as nossas lojas/entrepostos;
Nível intermediário: conhecer tanto o cliente quanto o seu grupo familiar, atuando com agilidade e precisão na resolução de problemas;
Nível avançado: antecipar de forma proativa as necessidades futuras deste cliente, entendendo seus hábitos de compra.

Figura 10 – Exemplo de comportamentos esperados com base em valores

Fonte: elaborado pela autora

A cooperativa pode utilizar de quadros como o acima apresentado com exemplos práticos para todos os valores que possui atualmente com o objetivo de esclarecer de que forma seus funcionários precisam se comportar, estabelecendo um jeito proprietário de atendimento e ampliando um de seus diferenciais.

5.3 Pergunta 03 – O papel da liderança na gestão dos comportamentos esperados

Pode-se verificar as principais resposta sobre o tema no quadro abaixo:

Quadro 12 – Pontos de destaque da questão 03

Gestor 01	Primeiramente, antes, no caso de você cobrar, enfim, primeiramente antes de eu entrar num cargo, onde eu vou cobrar parte comportamental, parte de função, você tem treinamentos que você prepara o seu lado comportamental. Então, primeiramente, depois que eu entrei na cooperativa, quando eu comecei no meu processo de desenvolvimento para chegar no cargo de gerente, começou dessa forma. A gente começou com os treinamentos de gestão de novos líderes, basicamente com foco na parte comportamental. E aí, depois, sim, você é colocado numa função onde você precisa cobrar, só que, pelo menos, você já tem um certo conhecimento sobre como chegar à forma de você falar, cada um, os perfis de cada pessoa.
------------------	---

Gestor 02	Então, a gente sente, sentiu muito no passado, ainda sente a questão de preparação de pessoas. A gente precisa, às vezes, novos gerentes, alguma função, e não tem. E até, assim, já sugeri, até para o RH, eu falei, nós precisaríamos ter um cargo de trainee, alguma coisa assim, sempre preparando pessoas que tem, que a gente enxerga que tem o perfil, e colocando nas unidades. O que a gente vê, a gente prepara funcionários, e os que se destacam, muitos deles, acabam indo para as cooperativas de crédito da região, essas agências, enfim, muito pelo Vale Alimentação, que é ótimo, não dá para reclamar, mas, assim, a gente perde, às vezes, funcionários por R\$200, funcionários que tem potencial.
Gestor 03	Constantemente a gente é cobrado, né? Na verdade, assim, pra ter esse espírito de liderança e cobrado em certas atitudes.
Gestor 04	Assim, eu já vejo que fica um pouco a desejar. Acontece quando a gente tem algum treinamento sobre lideranças, alguma coisa assim, que aí, sim, vai para um mapa, para um exame de perfil, aí, sim, é identificada alguma coisa. Mas, assim, de ter como é que está a mudança de comportamento a partir do novo gerente, relacionamento com as unidades, isso eu vejo um pouco, bem pouco dentro da cooperativa. Mas quando, sim, quando você abre uma vaga para alguma coisa e precisa ter um mapa, uma análise, aí, sim, é feito algo nesse sentido. Então é mais quando tem alguma possibilidade de mudança de função.
Gestor 05	Que ele consiga vincular isso à sua prática, à sua rotina, que ele consiga engajar as pessoas. E tem um apoio para isso, né? A diretoria sempre nos discursos dela, sempre falava que gostaria que todos os líderes se envolvessem, se comunicassem, expressassem as mudanças que estão acontecendo dentro da cooperativa. Processos, produtos, tudo para que os colaboradores saibam. Mas eu percebo que talvez não é na velocidade que era para acontecer, porque tem um gestor que sai de uma reunião, já fala com a equipe, tem gestor que vai esperar 2, 3 dias para falar com a equipe. Tem alguns que falam na hora, tem outras que vão esperar. Mas a gente observa que tem muito comportamento passivo. Não é uma liderança transformacional, transacional.
Gestor 06	Eles focam bastante nas pessoas, assim, eu vou dizer, né? Então, a gente sabe que sem pessoas, a empresa também não é nada, né? E, assim, eu vejo muito, principalmente agora, que essa mudança de diretoria, né? Tá com uma visão diferente de crescimento. Até na última convenção de vendas, o pessoal, os próprios funcionários comentaram, nossa, a diretoria ficou até o final lá, confraternizando com todo mundo, né?
Gestor 07	Vem oportunizando momentos para que a gente possa nos desafiar, né? Nos capacitar para poder fazer jus àquilo que a gente está na função, que é a gestão de pessoas, a gestão de carteira a gestão de carteira de cliente, a carteira de crédito, então todo esse processo aí. Sim, nós recebemos instruções, desenvolvimentos e tudo mais para que a gente possa extrair o melhor de cada um para poder fazer na prática aquilo que se está no papel, né?

Fonte: elaborado pela autora

Nota-se que a cooperativa possui iniciativas para preparar os novos líderes em aspectos comportamentais antes de ocuparem cargos de primeira gestão, como informado pelo Gestor 01: “primeiramente antes de eu entrar num cargo, onde eu vou cobrar parte comportamental, parte de função, você tem treinamentos que você prepara o seu lado comportamental”. Há um amadurecimento da empresa neste aspecto, que compreende a complexidade do cargo de gestão. Por meio do treinamento, é possível também avaliar se os funcionários participantes realmente possuem perfil gerencial, diminuindo as chances de uma promoção incorreta.

Porém, alguns citam possuir ainda problemas em relação à competitividade com outras empresas na região onde atuam, como afirmado pelo Gestor 02: “O que a gente vê, a gente prepara funcionários, e os que se destacam, muitos deles, acabam indo para as cooperativas de crédito da região, essas agências, enfim”.

Foi possível verificar que mesmo dentro do sistema de avaliação dos líderes não há metas nem indicadores referentes à gestão do seu próprio time, limitando a análise somente a aspectos inerentes a função e sem iniciativas desenvolvimento interpessoal. Com isso, as crenças e valores assumidos de Schein (2013) passam a pertencer somente ao grupo em questão, sem a possibilidade de tornar-se algo institucional. É importante que a cooperativa busque congruência nestas iniciativas para que se comporte de maneira uniforme, independente da unidade ao qual o cooperado se dirija.

Senge (2013) corrobora com esta visão quando cita a importância da “visão compartilhada” na sessão “organizações que aprendem” deste trabalho. Por meio desta visão, é possível construir uma identidade comum a toda organização, trabalhando metas, valores e missão de forma profunda e, dessa forma, conectando as visões individuais com uma imagem clara do futuro desejado pela organização, estimulando o comprometimento no atingimento de um objetivo pré-estabelecido. Marsick e Watkins (2003) também corroboram com esta visão quando afirmam que, aliando os elementos da cultura organizacional à visão compartilhada, há espaço para o desenvolvimento de estratégias de forma à atender os resultados esperados e criar coesão nas ações dos elementos que compõe a equipe de trabalho.

Análises comportamentais são realizadas somente quando há estudos em relação à promoção de algum funcionário a um novo cargo, onde é feito uma avaliação por parte do time de Recursos Humanos para melhor entender o perfil deste funcionário, com citado pelo Gestor 04: “...Ter como é que está a mudança de comportamento a partir do novo gerente, (...), isso eu vejo (...) bem pouco dentro da cooperativa. Mas (...) quando você abre uma vaga para alguma coisa e precisa ter um mapa, (...), é feito algo nesse sentido”.

Com base neste cenário, sugere-se que a cooperativa crie rituais da equipe gerencial junto com a diretoria voltados exclusivamente para análise de aspectos comportamentais a serem difundidos para toda a organização. Assim como é realizado o *check* de metas referente aos desafios do negócio, haveria também momentos de identificação de funcionários com comportamentos acima da média e discussão de indicadores comportamentais, estabelecendo assim uma rotina organizacional voltada ao desenvolvimento dentro de um calendário anual pré-especificado.

Com isso, a cooperativa pode também demonstrar de forma simplificada os principais aspectos que a compõe, podendo aumentar o seu grau de atratividade e diminuir a perda de talentos identificados para outras empresas da região.

5.4 Pergunta 04 – Revisão dos valores, competências e comportamentos esperados pela organização, seus motivadores e consequências

A quarta pergunta do questionário possui duas partes: a primeira busca entender se houveram mudanças em relação aos valores, competências e comportamentos esperados pela organização e, se caso positivo, porque a mudança ocorreu. Já a segunda parte da pergunta busca entender as consequências desencadeadas por estas alterações.

5.4.1 Pergunta 04.a – Revisão dos valores, competências e comportamentos esperados pela organização e seus motivadores

Abaixo, verifica-se as principais falas referentes aos motivadores desta revisão:

Quadro 13 – Pontos de destaque da questão 04.a

Gestor 01	<p>Teve uma revisão, sim, da missão dos valores da cooperativa no ano passado. Então, no ano passado, quando a gente teve, elaborou o planejamento estratégico para os próximos cinco anos, que aí entrou todo mundo, todos os setores, gerentes, vendedores, colaboradores, todo mundo participou de um pouquinho desse processo, teve essa revisão da missão, da visão e dos valores.</p> <p>O que eu consigo perceber é que chegou num momento, eu acho, da cooperativa que ou se mudava um pouco a forma de se pensar, a forma de você lidar com o negócio, com o mercado, ou você ia ficar parado no tempo. Então, eu acho que essa mudança veio dessa necessidade de inovar, de vir coisas diferentes, coisas novas, mudar o que a gente achava que tinha que ser de uma forma, hoje pode ser que seja de outra.</p>
Gestor 02	<p>Eu acho que faz uns dois anos, há três anos, quando teve a questão do TCC, Transformação Cultural da Cooperativa. Então, de lá para cá, a gente já vem fazendo, né, Transformação Cultural da Cooperativa. Então, esses valores, a cultura, o dia-a-dia, tudo isso está sendo trabalhado. Está tendo a preparação de novos líderes, estão fazendo alguns programas. Ah, na sequência, vem a consultoria também, né, que ajudam mais a parte de liderança, um pouco mais acima, né.</p> <p>Sobre o momento, ah, eu acho que caiu a ficha, né, que nós estávamos muito... Porque, assim, você vê as outras cooperativas, né? Você vê o que elas estão faturando, o que estão crescendo. E nós sempre ali embaixo, naquela mesma, sabe, muito longe do potencial que tem, por tudo que a gente fatura, mas não entrega. Então, tem muita coisa, assim, que precisa ser melhorado, né. E eu acho que se enxergou isso daí, porque fazer um ano por fazer não tem porquê, né.</p>

Gestor 03	Eu acho o seguinte, a gente percebe que mudou muito quando mudou a diretoria, né? Então, assim... Mudou... A gente percebe uma mudança muito grande, né? Assim, a gente vê que a diretoria quer uma aproximação junto ao cliente, ao associado, né?
Gestor 04	Então, foi recente. A gente teve uma alteração faz pouco tempo. Vamos colocar aí um ano, mais ou menos. Eu acredito que foi mesmo um novo posicionamento de diretoria, né. Então, a cooperativa também estava há 20 anos sobre a mesma direção. Então, quando houve essa mudança, foi mudada algumas diretrizes.
Gestor 05	A gente considerou no planejamento estratégico, o nosso negócio, né? Nosso negócio hoje a gente considera que a originação de grãos e matéria-prima animal. Com essa intercooperação, acabamos então segmentando e dando foco no que é realmente a essência da cooperativa. Como a cooperativa surgiu? Por meio de matéria-prima animal, então com suínos e por meio da originação de grãos. E aí a missão, né? Esse é um princípio do cooperativismo, né? Então, buscando manter essa essência do cooperativismo atrelada a essa condição de geração de valor também para a cooperativa foi que a gente pensou nessa estruturação dessa missão. Então a nossa visão e referência no agronegócio, porque a gente não quer ser a melhor, mas a gente quer ser uma empresa que seja referência na área que a gente atua. Então a gente falou, vamos ser referência na nossa atuação, né? Buscando desenvolver os processos de uma forma correta, e fazer com que as pessoas percebam isso na nossa relação, na nossa forma de agir eles. Feito isso, a gente foi para os valores, né? E aí numa conversa com os gerentes, que foi conduzida pelo RH, a gente fez uma conversa também com a diretoria. A gente chegou a alguns que tiveram maior adesão nas falas, né? Fizemos uma relação, um compilado de informações, e praticamente trocamos, né? A gente entende que nós temos que agir muito mais sob a nossa missão, visão e os valores. Então, esse ano, nesse envolvimento que se teve com as gerências, com a diretoria, a gente acabou segmentando. O que eu quero dizer com cooperação, né? A gente deixou isso mais claro, para que as pessoas saibam o que é. A forma que elas devem agir dentro da cooperativa, né? Então isso aqui foi um impacto bem grande também.
Gestor 06	É, assim, não foi bem uma revisão, acho que teve uma alteraçãozinha, assim, foi mais a mudança, vamos dizer assim, não faz muito tempo também, teve algumas alterações, agora data eu não vou saber dizer agora de cabeça. Mas faz menos de um ano.
Gestor 07	Olha, houve uma revisão sim quando a gente teve a mudança, a ocasião da venda da indústria de aves então parece que mudou a missão, uma coisa assim, agora não estou lembrado, acho que foi entre 20 e 21, uma coisa assim.

Fonte: elaborado pela autora

A mudança dos valores organizacionais foi percebida por todos os entrevistados, mesmo que o momento desta mudança seja divergente. Alguns inclusive fizeram parte dos *workshops* realizados pela cooperativa para a construção dos novos materiais, como informado pelo Gestor 01: "...entrou todo mundo, todos os setores, gerentes, vendedores, colaboradores, todo mundo participou de um pouquinho desse processo, teve essa revisão da missão, da visão e dos valores". Referente às competências e comportamentos esperados, não houveram trabalhos e alterações que refletissem a nova missão, visão e valores da cooperativa. Diante deste cenário, pode-se inferir que a dificuldade em conectar estes valores com os processos de avaliação de

performance poderiam ser simplificados caso as competências e comportamentos esperados ficassem explícitos aos funcionários.

Para isso, é essencial que a cooperativa estabeleça claramente quais as competências organizacionais que necessita desenvolver para então ser capaz de apropriar-se do conhecimento e transformá-lo em ações práticas. Como citado por Bitencourt (2005) na sessão “aprendizagem” deste trabalho, as competências organizacionais são as responsáveis pela forma de atuação da empresa no mercado, portanto possuem a capacidade de desenvolver um diferencial competitivo de acordo com o perfil de cada organização. Para desenvolver estas competências, é essencial que os integrantes da organização possam desenvolver suas competências pessoais, ou seja, que estes elementos sejam capazes de entregar soluções de forma rápida e assertiva, além de estimular o aprendizado dos demais elementos do grupo.

A visão dos entrevistados demonstra que os principais motivadores foram de origem externa à cooperativa, principalmente quando comparados com as demais empresas do mesmo porte e segmento atuando na região, como afirma o Gestor 07: “houve uma revisão sim quando a gente teve a mudança, a ocasião da venda da indústria de aves então parece que mudou a missão” e também o Gestor 02: “...você vê as outras cooperativas, né? Você vê o que elas estão faturando, o que estão crescendo. E nós sempre ali embaixo, naquela mesma, sabe, muito longe do potencial que tem, por tudo que a gente fatura, mas não entrega”. Na visão deles, apesar de ter um mercado extremamente aquecido, a cooperativa demonstrou menor crescimento do que estas empresas e mostrou-se estagnada, necessitando de uma revisão interna referente à sua própria atuação.

Quanto ao momento em que a mudança ocorreu, há divergências em relação à data, onde alguns afirmam que ocorreu no último ano e outros a mais de dois anos atrás. A troca da diretoria também se confunde com esta data, sendo a visão de alguns respondentes de que a alteração ocorreu após a entrada da nova diretoria (e por sua extensão é um reflexo dela) e outros entendem que a mudança do quadro diretivo se deu devido à troca dos valores e necessidade de readequar o quadro de pessoas a esta nova realidade. Analisando fontes secundárias, bem como as falas do responsável de Recursos Humanos, nota-se que os eventos estão interligados.

O processo de mudança interno iniciou por volta de 2020, por meio de dois programas: “TCC – Transformação Cultural da Cooperativa” com iniciativas referentes à cultura e gestão de pessoas e “Rota 50” com iniciativas referentes à gestão do negócio, quando a antiga diretoria estava ainda atuando. Por meio do amadurecimento destes dois programas, foram realizadas as

mudanças estratégicas em relação à atuação da cooperativa no mercado, iniciada pelo processo de intercooperação e mudança de foco de atuação da cooperativa. Somente após todas estas iniciativas que a revisão da missão, visão e valores ocorreu, assim como a troca de alguns dos membros da diretoria.

Recomenda-se que as competências e comportamentos esperados sejam elaborados de forma a esclarecer o que se espera de um funcionário da cooperativa de maneira uniforme, independentemente de sua região de atuação. Para isso, pode-se iniciar o processo por meio de *workshops* para entender como a cooperativa está atualmente e os principais comportamentos que a tornam única, institucionalizando-os. Dessa forma, iniciativas locais que hoje ficam desconectadas do mapeamento estratégico de pessoas da cooperativa passam a serem utilizadas de forma mais robusta corporativamente, ganhando força na execução.

Por meio deste movimento, pode-se verificar a influência que o processo de aprendizagem tem dentro da cultura organizacional, como elaborado por Silva (2001), onde a empresa aprende consigo própria elementos que possam ser adicionados à sua cultura e a refina, para torná-la cada vez mais única e difícil de ser imitada.

5.4.2 Pergunta 04.b – Revisão dos valores, competências e comportamentos esperados pela organização e suas consequências

Pode-se verificar no quadro 16 as principais percepções referentes às consequências ocasionadas pela mudança da missão, visão e valores da cooperativa:

Quadro 14 – Pontos de destaque da questão 04.b

Gestor 01	Mas o que a gente consegue ver é que, principalmente, essa questão de comunicação , você conseguir se comunicar com, às vezes, uma diretoria, uma superintendência, você consegue, até um certo tempo atrás, não é que você não conseguia, você se sentia meio receoso porque você não tinha essa abertura .
Gestor 02	Eu acho que as áreas se unindo um pouquinho mais. Mas eu acho que esse é um dos principais pontos que, assim, a gente vem melhorando, trabalhando todos juntos . Então eles também estão entendendo o nosso lado e nós também entendendo o lado deles , que é preciso todos se ajudarem. Eu acho que isso daí, na minha opinião, é um dos principais pontos que vem ajudando. Porque muito processo se parava.
Gestor 03	Na verdade, hoje, eles procuram entender lá na ponta também como funciona. Tá dando mais valor ao funcionário, né? Mas é mais a questão de ouvir , né? A diretoria quer estar mais próxima da gente, né?

Gestor 04	Dado um layout novo para a cooperativa, uma modernizada, entre aspas, né. Acredito que a interação entre as áreas, eu acho que aproximou um pouco mais, tá. Por parte da diretoria agora, com essa mudança de diretoria, a gente está tendo mais ouvido , né. A gente tem uma melhor comunicação junto com a diretoria, entre gerentes e direção, né.
Gestor 05	No ano passado, nós iniciamos já o desenvolvimento do planejamento, do orçamento, enfim, de uma forma diferente, numa forma que envolveu todos os gestores. E pensando não no planejamento de curto prazo, mas pensando dele de médio, longo prazo. Esse planejamento envolveu todas as lideranças, envolveu parte dos gerentes administrativos, superintendências e a diretoria. Então ele foi construído com uma forma mais colaborativa . A gente abaixou um pouquinho a guarda para compartilhar um pouco mais de informação com as pessoas para que elas saibam o que precisam fazer, né? Não só o superintendente ou a diretoria cobrem, mas que elas saibam também que no dia a dia de trabalho delas, e elas têm que fazer para auxiliar a organização, alcance das suas diretrizes. Muitas pessoas ainda não se atêm a essas diretrizes, a esse direcionamento. Então eles não entendem muito quais são os valores da cooperativa, eles não entendem muito o porquê fazer um planejamento dentro de 5 anos.
Gestor 06	Acredito que é mais essa questão de visão mais futura , vamos dizer assim, eu acho que nossa visão futura , assim, de repente foi isso que teve alguma alteração, né? É, eu falo assim, na nossa parte, assim, a gente teve um pouco mais, entre aspas, assim, vamos dizer, de liberdade , né? Mas nessa parte também a gente teve um pouco mais de autonomia também na nossa função. Pra gestão de carteira mesmo.
Gestor 07	E hoje, já como a gente não tem mais essa área frigorífica, então voltou-se a concentrar para aquilo que a cooperativa vem fazendo há cinquenta e poucos anos, né? Então foi mais uma mudança de foco no negócio mesmo.

Fonte: elaborado pela autora

Entende-se que o principal impacto foi causado não pela revisão dos valores em si, mas pela troca dos membros da diretoria. Neste cenário, os valores são vistos como reflexo desta nova atuação dos dirigentes e foi recebida de forma positiva pela liderança comercial.

O time sente-se mais próximo aos diretores, que por sua vez demonstram confiar em suas análises para condução de suas áreas de atuação. Tentando entender qual o maior impacto gerado por estas alterações, as palavras e expressões em negrito contidas não somente no quadro acima, mas também na transcrição integral das entrevistas realizadas presentes nos apêndices B, C, D, E, F, G e H deste trabalho, foram classificadas conforme seus significados, como é possível verificar no quadro abaixo:

Quadro 15 – Classificação das palavras/expressões

Palavra/expressão utilizada	Palavra considerada
Comunicação	Comunicação
Abertura	Abertura
Abertura	Abertura
Unindo	União
Trabalhando todos juntos	União
Unir todo mundo	União
entendendo o nosso lado e nós também entendendo o lado deles	Empatia

Procuram entender		Empatia
Ouvir		Comunicação
Ouvido		Comunicação
Próxima		União
Interação		União
Aproximou		União
Ouvido		Comunicação
Comunicação		Comunicação
Colaborativa		Comunicação
Abaixou um pouquinho a guarda		Empatia
Compartilhar		Abertura
Visão mais futura		Comunicação
Visão futura		Comunicação
Liberdade		Confiança
Colocando mais fé		Confiança
Autonomia		Confiança

Fonte: elaborado pela autora

Com isso, foi possível entender qual a frequência da aparição de cada uma destas palavras, aqui demonstrada pela figura 10, onde quanto maior a frequência, maior a palavra representada na imagem:



Figura 11 – Nuvem de palavras
Fonte: elaborado pela autora com *Word Clouds*, n.d.

Comunicação e união foram as palavras mais citadas pelo time. É possível entender estes elementos pelas falas que demonstram que a diretoria está dando mais autonomia para a equipe, tanto na escolha e gestão de seus clientes quanto na gestão da própria unidade já que, como os indicadores de negócio estão claros ao time comercial após a revisão do planejamento estratégico, foi passada também a responsabilidade do cuidado não só com as vendas de cada unidade, mas também com os custos.

Estes dois fatores também são percebidos não só nas relações dentro do time, mas também entre as outras áreas que “prestam serviço” ao time comercial, diminuindo conflitos que antes eram comuns.

Nota-se nesta mudança de comportamento compreendida pelo time que, além da organização estar aprendendo novas formas de trabalho, está também “desaprendendo”, ou seja, está intencionalmente descartando um conhecimento interno de forma a dar espaço para algo que, no momento atual, faz mais sentido à organização. Para Bastos et al (2004) e Sgarbossa et al (2021), este processo permite que a organização se torne mais questionadora sobre seus próprios processos internos e implante rotinas capazes tanto de implantar o aprender quanto o desaprender organizacional, o que auxilia na manutenção de sua competitividade.

Como sugestão para ampliar ainda mais esta cooperação entre as áreas, sugere-se que sejam criados projetos interdepartamentais com foco na elaboração de estratégias para resolver problemas que possam surgir em processos que integram mais de uma área, como análise de crédito para clientes, cadastros de grupos familiares, entre outros. Esta ação poderia ser “patrocinada” pela diretoria da cooperativa e ter um tema diferente a cada ano, estimulando a construção constante de iniciativas em focos diferentes e atrelando a outros aspectos organizacionais, como os valores, por exemplo. A equipe ganhadora seria reconhecida publicamente perante aos outros funcionários da organização, destacando-os como exemplos.

Espera-se com esta iniciativa que a integração entre as áreas aumente ainda mais, permitindo um fortalecimento ainda maior nas relações existentes e um maior senso de pertencimento por parte dos funcionários, que se sentirão prestigiados por serem reconhecidos. Além disso, pode-se iniciar um movimento de competição saudável entre os funcionários, aumentando cada vez mais a quantidade de iniciativas internas com caráter integrador entre as áreas.

5.5 Pergunta 05 – Práticas de gestão do conhecimento

Tem-se na sequência as principais informações referentes ao tema:

Quadro 16 – Pontos de destaque da questão 05

Gestor 01	Uma coisa que eu sempre falo com o pessoal aqui é essa questão do conhecimento, por exemplo, não ficar sempre preso para uma pessoa só. A gente sempre procura, entrou uma pessoa nova, a gente passar essa informação, passar qual que é, não, nós estamos seguindo esse padrão. Nas nossas entregas, a gente está seguindo esse padrão aqui na unidade. Então, a gente gostaria que fosse continuado e explicar, fazer a pessoa entender o porquê que é feito daquela forma. Então, a primeira questão é a informação. A gente não tem um manual, faz dessa forma, faz dessa forma. A cooperativa tem. Para cada setor, a cooperativa tem o seu descriptivo ali de como que funciona o caixa, como que funciona uma venda, como que tem que funcionar isso, como que tem que funcionar aquilo. Mas, às vezes, dentro da área de trabalho aqui, tem algumas coisas que a gente acaba adaptando para o melhor uso do dia a dia. Então, isso a gente procura sempre passar essas informações.
Gestor 02	Hoje os processos, os números são bem claros para a gente. Antes era complicado a gente... Ah, tinha um gasto no número final, mas não sabia o porquê desse número. O que eu vendia eu sabia, mas o que eu gastei, como eu gastei, onde eu gastei não aparecia pra gente. Tem que explicar o plano de ação, o porquê que aconteceu disso, o que a gente vai fazer pra melhorar. E nisso tudo envolve a equipe. Até por vezes a gente traz a segunda pessoa pra fazer a apresentação. Dessa vez, ele que vai apresentar, dá pra preparar, né? Ah, eles falam, você é gerente, você apresenta. Eu falo, não, não, gente. Eu apresento direto, eu quero ver vocês fazerem também, porque a gente precisa preparar novas pessoas.
Gestor 03	A gente, por exemplo, entra num certo cargo... A gente procura ensinar... Desde o começo ao fim desse processo, né? Mas a gente sempre procura passar... A dividir a experiência entre eles também, né? Então, isso acontece bastante entre eles, né? Mas é mais no dia-a-dia. Não tem uma coisa muito formalizada.
Gestor 04	Hoje fica mais entre gerente e liderados, né? Então, a gente faz mais assim, falar tem uma apostila, tem algo padrão, não. Isso hoje a gente não tem. Então, vai mais da unidade mesmo.
Gestor 05	A gente tem ações isoladas, mas bem isoladas. Elas acabam fomentando o conhecimento. Apesar de ter uma tentativa de sempre unificar as áreas, elas ainda se vêm muito egóica, cada um olhando ainda para si, né? Os nossos gestores, eles ainda têm preguiça. Eu acho que esse é o termo certo. De escrever e de compartilhar conhecimento. É bem difícil esse compartilhamento.
Gestor 06	E eu gosto de estar acompanhando mais no dia-a-dia, assim, né? Sempre estar junto, é que nem eu falo, assim, é que nem eles são um processo de aprendizagem, né? É você pegar e fazer, claro, sempre com alguém do lado, né? Apoiando, ensinando e mostrando, mas geralmente sempre assim no dia-a-dia deles, assim, né? Que eu gosto de estar acompanhando pra ver o processo deles.
Gestor 07	Liberdade com responsabilidade. Então, tem toda liberdade, da mesma forma que a diretoria confia no meu trabalho, né? E a superintendência também, essa liberdade a gente tenta transmitir e dar confiança para os demais, né? Então, tanto a área de venda, a área administrativa, como fala assim, dentro dos propósitos da cooperativa, indiferente a hora que você fizer, como você vai fazer. Estando dentro dos propósitos legais e tudo mais, então a gente tem a liberdade de criar e inovar. Não adianta eu só criar, deixar no

papel, então isso aí para mim não resolve. Ela tem que sair do papel, ela tem que fazer, ela tem que ter um processo de desenvolvimento dentro.

Fonte: elaborado pela autora

É possível verificar mais um ponto onde a informalidade nos processos prevalece. O conhecimento é passado de maneira informal pelos integrantes da equipe, sejam estes novos integrantes aprendendo sua função ou o time atual recebendo alguma nova informação da liderança. As correções são realizadas conforme acontecimentos do dia a dia, assim como acontece no desenvolvimento comportamental dos funcionários, como informado pelo Gestor 06: “eu gosto de estar acompanhando mais no dia-a-a-dia, assim, né? (...) Apoiando, ensinando e mostrando, mas geralmente sempre assim no dia-a-a-dia deles, assim, né? Que eu gosto de estar acompanhando pra ver o processo deles”.

Foi identificado que a cooperativa possui treinamentos referentes ao exercício das funções existentes nas unidades, como caixa, operadores, entre outros, para atender a novos funcionários e reciclar conhecimento dos que já existem, mas não há um entendimento profundo por parte da liderança quanto ao conteúdo destes cursos, o que se pode inferir que após o retorno do funcionário não é realizado nenhum tipo de revisão ou conversa sobre o conteúdo aprendido e como ele será aplicado na unidade.

Além disso, foi identificado que a cooperativa possui manuais referentes às diversas funções existentes nas unidades, mas eles raramente são utilizados pela equipe comercial, que prefere focar no “jeito da unidade” no momento de treinar o funcionário para a função, com informa o Gestor 01: “Para cada setor, a cooperativa tem o seu descritivo ali de como que funciona o caixa, como que funciona uma venda (...). Mas, às vezes, (...), tem algumas coisas que a gente acaba adaptando para o melhor uso do dia a dia”.

Este cenário descreve as preocupações levantadas por Griffin e Moorhead (2016) no item “artefatos” deste trabalho, onde o descasamento entre o que é apresentado pela organização e aquilo que é entendido como prática dentro do ambiente gera confusão, principalmente por parte dos novos integrantes, que tendem a entender os aspectos culturais como os elementos que lhes são apresentados de forma prática em detrimento da teoria, já que refletem de forma mais fidedigna a cultura da organização.

Realizar o registro destas informações torna-se importante para que o conhecimento seja utilizado de forma estratégica na organização, como informado por Lopez et al (2005) na sessão “aprendizado organizacional” deste trabalho. Para o autor, utilizar as bases de conhecimento de forma coordenada faz com que os objetivos coletivos sejam alcançados de

forma mais facilitada por meio das ações individuais dos elementos que compõe a organização.

Neste cenário, sugere-se que a cooperativa revise e atualize estes manuais de forma que se tornem atrativos e que seu valor seja percebido pela liderança local. Após revisão de *layout* e conteúdo, o time pode ser chamado para uma revisão geral antes do lançamento destes materiais a fim de que seu conteúdo seja de conhecimento geral e que as percepções de particularidades locais estejam presentes nas orientações de cada função.

Além disso, a cooperativa pode também lançar concursos internos de boas práticas tanto para os setores comerciais quanto para os setores administrativos a fim reconhecer e premiar seus funcionários de destaque, além de capturar iniciativas locais que possuem potencial para que se tornem práticas em outras localidades da cooperativa. Com isso, espera-se que a cooperativa capture ensinamentos de seus próprios integrantes, como sugere Bastos, Godim e Loyola (2004), contribuindo para iniciativas de aprendizagem organizacional entre os seus indivíduos.

5.6 Pergunta 06 – Programas de desenvolvimento de pessoas

Conforme é possível verificar no quadro 17, a cooperativa possui atualmente programas de desenvolvimento de pessoas:

Quadro 17 – Pontos de destaque da questão 06

Gestor 01	<p>Novos líderes seriam as pessoas, no caso, que estão começando, vão começar no processo. Aí, a gente tem um outro grupo, que é o Novos Líderes 2. Quem fez o Novos Líderes 1 faz o Novos Líderes 2. Aí, tem também alguns que participam dos líderes atuantes, que são os supervisores, que não tiveram a oportunidade de participar dos dois primeiros, vão participar desse. E agora, a gente tem também, começou no ano passado, esse treinamento do FENIX, que é um programa de desenvolvimento de liderança, que é onde está, basicamente, os gerentes de unidades, agrônomos, supervisores, líderes já formados nos outros que vão participar.</p> <p>Eu acho que você colocando em prática, você não deixando simplesmente ficar lá dentro da sala que você aprende lá com as outras lideranças. Você trazendo pra cá o que você acredita que você pode, que você consiga, que as pessoas vão entender de uma forma.</p>
Gestor 02	<p>Tem Novos Líderes, que se chama. Esse é um deles, né? Até começou agora faz uns dois meses atrás de novo. Aí eles mandam pra nós, pros gerentes, indicação de pessoas que a gente vê como potencial. E aí segue, acho que são dois anos o projeto deles. É um programa a médio e longo prazo.</p> <p>Primeiro o perfil deles, né? Quase um PDI, né? Um Plano de Desenvolvimento Individual, pra dizer quem são. Tudo por apresentação. Eu sei que no final, eles têm que montar, tipo, quase que um TCC. Eles convidam as pessoas, gestores, enfim,</p>

	convidados deles pra fazer essa apresentação pra um público maior. E durante os dois anos tem as dinâmicas, a preparação, né?
Gestor 03	Na verdade, tem, né? O curso de novos líderes, né? Que é um preparo pra ele assumir uma liderança lá na frente, né? A gente vem preparando esse pessoal pra estar assumindo melhores cargos e sendo melhor posicionado dentro da empresa, né? Então, claro que o curso de liderança em si é um curso já propriamente específico pra um crescimento de novos líderes, né? É formação nova. Mas... Cada área tem sua preparação de vendas. Também tem os seus cursos, né?
Gestor 04	Como citado anteriormente, nós temos o programa dos novos líderes, né? Temos o programa dos líderes atuantes também. E aí é alguns programas, treinamentos básicos, mas tem sim. Tanto para futuros líderes quanto para líderes atuais. Então, tem sim programas aí para a gente preparar o pessoal. Mas hoje eu sinto falta de um programa, por exemplo, para trainee. Nós, gerentes, temos o nosso braço direito. Na unidade, a gente vai preparando essas pessoas. Uns se preparam melhor, outros nem tanto. Cada um tem seu perfil. E daí vai de quem o gerente começa a dar mais foco. Então, a forma de vocês aproveitarem esse desenvolvimento é trazendo essas pessoas que respondem mais rápido para o foco.
Gestor 05	A cooperativa hoje ela tem a área de desenvolvimento, né? É há um tempo, já pelo a uns dois anos, viemos em uma tentativa de aumentar a relevância dela, né? Hoje nós focamos muito nas ações de desenvolvimento que são treinamentos obrigatórios. E aqueles que são para processo estão em uma crescente. Quando eu falo em processo, estou pensando em se em treinamentos tipo <i>yellow belt</i> , essa linha de projetos, né? Na linha comercial, a gente tem os treinamentos, mas eu confesso que a minha percepção é que, os gestores, quando a gente pergunta pra eles quais treinamentos eles querem desenvolver para a área comercial, eles ainda têm muito claro o que eles querem. Eu acho que a formação desse pessoal, ela veio muito com a prática, tá? A maioria dos nossos gestores são formados em agronomia, alguns em administração. Outros vem de longa data, até sem formação acadêmica. Então, é um déficit que acontece no banco da universidade. Quando esse profissional assume aqui, ele assume sem ter uma noção do negócio como um todo. A gente não consegue ter essa percepção e falar: é isso aqui que a gente precisa. Nossos gestores, eles são bons, não são ruins, mas eles precisam ter essa virada né? Eles mudaram, já mudaram bastante. Mas ainda falta uma tradução do que eu quero e pra que eu quero isso, né?
Gestor 06	Tem vários treinamentos, vários cursos, várias palestras, né? Mas tem bastante assim, não vou saber dizer qual que tá atualmente aqui agora, né? Mas tem bastante coisa assim. A parte de vendas, os vendedores tem bastante treinamento direcionado à parte de vendas, né? O próprio pessoal do depósito, vamos dizer assim, treinamento para empilhadeira, né? São treinamentos mais técnicos.
Gestor 07	Então, a gente identificando as pessoas, primeiro, como é que a pessoa chega no curso de, vamos falar de desenvolvimento de líderes, né? Como é que essa pessoa chega lá? Através do desempenho e da vontade que ela vem demonstrando no dia a dia. Aquele destaque que a gente fala, né? Mas a gente vai identificando e vai tentando, no bom sentido, defender essas pessoas e mostrar para elas que existe um fator de crescimento aqui dentro. Não é do dia para noite, mas a gente tem que mostrar bastante trabalho para poder atingir os objetivos, tanto da empresa, que é óbvio, por isso que a gente está aqui também, como também os individuais de crescimento profissional.

Fonte: elaborado pela autora

Dentre os programas elaborados existentes atualmente, destaca-se a formação para novos líderes, programa consolidado internamente na cooperativa por existir a mais tempo. Apesar de reconhecerem esta iniciativa, há pouca clareza sobre os conteúdos aprendidos dentro

deste treinamento, principalmente pelos líderes mais antigos que não o realizaram, como informa o Gestor 01: “Novos líderes seriam as pessoas, no caso, que estão começando, vão começar no processo. (...) Aí, tem também alguns que participam dos líderes atuantes, que são os supervisores, que não tiveram a oportunidade de participar dos dois primeiros, vão participar desse”.

Isso demonstra que o foco do curso é o papel futuro a ser exercido pelo participante, tendo pouca aplicabilidade dentro de seu papel atual, já que não foi identificado nenhum tipo de iniciativa que demonstre que os conhecimentos do treinamento são aproveitados de forma prática no exercício da função atual. Marsick e Watkins (2003) afirmam na sessão “organizações que aprendem” deste trabalho a importância de a organização estimular estes novos conhecimentos na melhoria de seus processos e fortalecimento de seus valores organizacionais. Dessa forma, busca-se não só o desenvolvimento da aprendizagem de seus integrantes, mas também o desenvolvimento de ações voltadas para o clima e a cultura organizacional.

Há também iniciativas voltadas para processos específicos dentro da cooperativa, como afirma o Gestor 05: “...nós focamos muito nas ações de desenvolvimento que são treinamentos obrigatórios. E aqueles que são para processo estão em uma crescente. Quando eu falo em processo, estou pensando em se em treinamentos tipo *yellow belt*, essa linha de projetos, né?”

Além disso, por não existir um padrão mínimo estabelecido para a gestão comportamental da equipe ou para gestão do conhecimento, como explanados nos tópicos anteriores deste capítulo, as ações para desenvolvimento dos funcionários ficam a critério do gestor local, que as realiza conforme seus próprios conhecimentos pessoais sobre o tema, como é possível verificar na fala do Gestor 07: “...Como é que a pessoa chega no curso (...) de desenvolvimento de líderes, né? Como é que essa pessoa chega lá? Através do desempenho e da vontade que ela vem demonstrando no dia a dia. Aquele destaque que a gente fala, né?”.

Como consequência, há grande heterogeneidade em relação ao preparo dos funcionários localmente, com somente aqueles que se destacam e realizam os cursos formais tendo a oportunidade de participarem de iniciativas mais estruturadas de desenvolvimento. O formato de escolha destes funcionários para participações internas refletem as características de “personalismo” descritas por Tanure (2005) no item “modelos teóricos de cultura organizacional” deste trabalho, onde a escolha dos líderes é realizada com base na rede de relacionamentos. Pela falta de critérios bem estabelecidos e avaliados ao longo do processo, esta escolha pode ocorrer de forma não intencional por parte do líder local.

Diante deste cenário, sugere-se que a cooperativa crie uma grade de cursos mínimos a serem ofertados a todo o seu quadro de funcionários. Preferencialmente, esta iniciativa deve ser iniciada após a realização das ações voltadas para o desenho dos comportamentos esperados pelos funcionários a fim que de que a conexão entre estas iniciativas se torne clara a todos. Além disso, é essencial que em todas as iniciativas criadas ocorram momentos de reforço da mensagem institucional. Com isso, a cooperativa consegue deixar claro a todos os envolvidos qual sua intenção e propósito com o treinamento, demonstrando de forma consistente o que se espera de cada participante. Tal grade de conteúdo pode ser realizada internamente ou via parceiros e ocorrer de forma online caso a cooperativa entenda que isso facilitará a logística desta realização.

5.7 Pergunta 07 – Universidade corporativa, treinamentos pontuais e suas conexões com os valores corporativos

Abaixo é possível verificar as principais respostas sobre a existência de uma universidade corporativa e os treinamentos existentes na cooperativa:

Quadro 18 – Pontos de destaque da questão 07

Gestor 01	No caso que nem esse com a consultoria, os professores ali que vêm nos dar aula é o pessoal da consultoria que traz esses profissionais. Dos líderes é a mesma coisa. O RH, ele vai atrás do professor, ele vem externo, mas não tem nada de universidade corporativa. Então, qualquer treinamento que você for dar pra desenvolver a liderança, você tem que trazer junto a missão, a visão, os valores da cooperativa pra quem tá recebendo aquele treinamento, aquele conteúdo, linkar uma coisa com a outra. Saber que você não tá ali só por estar. Tem um motivo, né?
Gestor 02	Tem as universidades aqui, né? Na região, mas nada assim... É, interno não. A gente tem, às vezes, algumas sugestões que o Sescoop manda, né? Via RH, de pós, alguma coisa assim, né? Tem uma participação, mas diretamente, não.
Gestor 03	São mais treinamentos pontuais. Eu acredito que existe conexão, sim. Porque, assim, a nossa missão é, de uma forma ou outra, levar a tecnologia. Então, assim, isso tudo a gente busca. Prestação de um serviço de qualidade, compromisso com o produtor, levar tecnologia também, né? Então, isso tudo, no dia a dia, tá dentro dos valores.
Gestor 04	Temos treinamentos pontuais. A maioria deles vem em parceria com o Sescoop. E aí são ofertados para a gente. Eu mesmo, nesses nove anos, já participei de treinamentos comportamentais, já trabalhei para vendas, já trabalhei para... Até para dirigir economicamente eu já tive. Então, vai de diferentes perfis. Então, engloba o todo.

Gestor 05	Eu diria que se a gente pensar que não tem, a gente esteja sendo muito crítico com a gente. a gente tem sistema, a gente controla nossos treinamentos via sistema, a gente tem controle de quem tá vindo, quem não tá, indicador pra cima e pra baixo. Talvez o que a gente precise em conjunto com a cooperativa, é reformular a necessidade dos treinamentos. Mas eu preciso criar uma visão sistêmica, por exemplo, do por que eu não posso dar um desconto logo de cara logo de cara para o meu cliente, eu tenho que tentar vender a esse preço. E acho que é essa a característica que a gente precisa ter. é explorar a condição do treinamento, o que que eu quero que seja abordado. Agora eu diria assim, a gente tem um modelo. Mas talvez ele não é um modelo certo para nossa vivência.
Gestor 06	Eu acho que tem parcerias com algumas (universidades), que tem um desconto, alguma coisa diferenciada. Mas da própria cooperativa, não. Mas a cooperativa, ela fornece treinamentos. A conexão com os valores, isso é mais focado nesse crescimento que a gente tá vendo. Eu acho que treinando, dando essas novas habilidades, vamos dizer assim, para os colaboradores. Isso agrupa bastante, né? Novos conhecimentos para estar ajudando a desenvolver, principalmente em vendas, né?
Gestor 07	Não tem universidade corporativa, mas temos treinamentos. Treinamentos internos temos até bastante. Nós temos algumas coisas internamente, outras via Sescoop, outras via consultoria, enfim. Temos treinamentos, desenvolvimentos comportamentais, gerenciais voltados exclusivamente para isso. Para desenvolvimento da gestão mesmo também. mas a conexão com os valores é baixa. Que nem eu falei, muito pouco é difundido. Mas é dentro do propósito de uma linha de trabalho que a gente já vem há algum tempo defendendo, né?

Fonte: elaborado pela autora

Os respondentes não enxergam a existência de uma universidade corporativa internamente dentro da cooperativa atualmente, conforme informado pelo Gestor 06: “Eu acho que tem parcerias com algumas (universidades), que tem um desconto, alguma coisa diferenciada. Mas da própria cooperativa, não. Mas a cooperativa, ela fornece treinamentos”. Pelas informações levantadas ao longo da pesquisa pela autora e pelo entendimento do momento atual de grande mudança que a empresa tem passado atualmente, optou-se por não explorar tentativas passadas de implementação, mantendo a conversa no momento atual vivido e no quadro de treinamentos existentes internamente.

Notam-se iniciativas pontuais com foco em treinamentos técnicos, principalmente para a área comercial, visando a reciclagem das informações técnicas a serem passadas aos cooperados quanto ao manejo de produtos. Há também iniciativas promovidas pelo *SESCOOP*, instituição que busca representar e defender os interesses das cooperativas afiliadas a ela e que possui cursos pontuais voltados à parte comportamental e técnica, como exemplificado pelo Gestor 07: “Treinamentos internos temos até bastante. Nós temos algumas coisas internamente, outras via *Sescoop...*”.

Esta forma de trabalho mostra que a cooperativa possui uma visão mais voltada para treinamento e desenvolvimento do que de educação corporativa, como descrito por Meister

(1999) na sessão “educação corporativa” deste trabalho, onde as iniciativas tem um início e fim pré-estabelecidos e entende-se que o objetivo inicial foi cumprido, enquanto na educação corporativa há o desenvolvimento de um senso de responsabilidade por parte do funcionário, que deve responsabilizar-se pelo seu próprio aprendizado e busca de qualificações.

Além disso, é possível verificar também que há pouca diferenciação entre as iniciativas de desenvolvimento que a cooperativa possui atualmente e os treinamentos técnicos pontuais exigidos, sendo todos vistos de forma igualitária pelos participantes, como é possível perceber na fala do Gestor 04: “Eu mesmo, nesses nove anos, já participei de treinamentos comportamentais, já trabalhei para vendas, já trabalhei para... Até para dirigir economicamente eu já tive. Então, vai de diferentes perfis. Então, engloba o todo”.

Finalmente, apesar de informar que os treinamentos atuais possuem conexão com os valores da cooperativa, as justificativas e exemplos dados são vagos, o que demonstra dificuldade de conexão entre estas duas esferas.

Sugere-se então que a cooperativa elabore escolas de acordo com os princípios do sistema de educação corporativa citado por Eboli (2010), com foco nos valores corporativos atuais e de acordo com as competências e comportamentos esperados já mapeados, como exemplificados no quadro abaixo:

Quadro 19 – Conexão entre valores organizacionais e iniciativas de aprendizagem

Escola	Objetivo	Público-Alvo	Valor corporativo	Competência (sugerida)	Descrição da competência (sugerida)	Solução de aprendizagem	Formato
Cultura organizacional	Disseminar a cultura organizacional, promovendo a aderência aos valores organizacionais	Líderes da área comercial	Atendimento	Gestão da carteira de clientes	Entendimento do perfil do cliente e criação de estratégias de atendimento	<ul style="list-style-type: none"> - Trilha EAD de vídeos assíncronos - Encontros presenciais para acompanhamento das iniciativas propostas - Mentorias com consultores 	<ul style="list-style-type: none"> - EAD assíncrono - EAD síncrono - Presencial
		Funcionários da área comercial	Atendimento	Excelência no atendimento	Foco na satisfação do cliente e acompanhamento do plantio à colheita	<ul style="list-style-type: none"> - Trilha EAD de vídeos assíncronos - Tutoriais de iniciativas a serem realizadas ao longo da safra 	<ul style="list-style-type: none"> - EAD assíncrono - EAD síncrono

Fonte: elaborado pela autora

Utilizando o valor corporativo de “atendimento” como base, sugere-se a criação da escola de cultura organizacional para que sejam trabalhadas iniciativas de disseminação da cultura atual e aderência aos novos valores implementados.

Para os líderes, a competência sugerida possui cunho mais estratégico pensando na gestão da carteira de clientes-chave da região, o maior entendimento dos diferentes perfis existentes e elaboração de estratégias baseadas nestas informações e hábitos de compra. Como soluções de aprendizagem, sugerem-se trilhas de conteúdo assíncrono, ou seja, conteúdos que podem ser assistidos a qualquer momento pelo time comercial, sem a obrigatoriedade de uma hora marcada para que sejam consumidos. Além disso, sugere-se mentorias com consultores, estas podendo ser no formato online, porém de forma síncrona diretamente com estes consultores, para tirarem dúvidas sobre a elaboração dos planos a serem realizados e encontros presenciais que podem ocorrer dentro de programas já existentes, como o Treinamento Fenix citado pelo Gestor 01 na questão 06.

Já para os liderados, a competência sugerida foi de excelência no atendimento, como executores da estratégia elaborada pelo time de liderança. Para isso, sugere-se conteúdos voltados à satisfação do cliente e acompanhamento do plantio à colheita dos principais clientes da região. Pensando em manter o funcionário no campo e diminuir tempo de deslocamento, as soluções de aprendizagem possuem foco no ensino a distância (EAD), com vídeos assíncronos e tutoriais com dicas de ações a serem realizadas ao longo de toda a safra com os clientes.

Vale ressaltar que esta grade de cursos pode ser elaborada de forma proprietária pela cooperativa ou realizada junto aos seus parceiros atuais, mas é importante que seja disponibilizada de forma constante aos funcionários e líderes como pacote mínimo requerido de forma a balizar o conhecimento internamente, garantindo que todo seu quadro de funcionários possuam o mesmo entendimento do que é esperado pela cooperativa.

Sugere-se realizar a matriz exemplificada aqui com todos os valores corporativos. Para isso, é ideal que as competências e comportamentos esperados estejam claros dentro da empresa.

Com isso, a cooperativa exercitará o princípio da perpetuidade citado por Eboli (2014) na sessão “educação corporativa” do presente trabalho, onde a educação é entendida como uma forma de perpetuar a cultura organizacional internamente, explorando e desenvolvendo seus valores e crenças internas, garantindo assim sua assimilação.

Além disso, pela conexão a ser realizada também com a estratégia corporativa e objetivos de negócio, estarão replicando não só os conceitos de educação corporativa citados por Eboli (2014), mas também podem desenvolver sistemas de controle de performance citados por Hofstede e Hofstede (2005), impulsionados pelas mudanças culturais.

5.8 Pergunta 08 – Aplicabilidade do conteúdo

Pode-se verificar as principais respostas referentes à aplicabilidade do conteúdo no quadro abaixo:

Quadro 20 – Pontos de destaque da questão 08

Gestor 01	<p>Na verdade, depois que começou esses programas de liderança, de treinamentos, a gente vê o ambiente onde ficou mais fácil de trabalhar, onde muitas vezes você entende qual que é o papel do líder. Não é só você chegar e mandar, você tem que fazer isso, isso e aquilo. Muitas vezes você precisa mostrar como faz. Porque a pessoa, às vezes, ela não sabe ou não entende. Então, você vai, você mostra que é possível executar e você tem que estar junto, né?</p> <p>Então, quando você vai cobrar uma meta, quando você vai incentivar pra correr atrás de venda, correr atrás de novos clientes... Então, isso é muito importante. Porque essa comunicação tem que estar clara. Você tem que saber se comunicar. Não é simplesmente chegar e falar, falar, falar. Não, você tem que conversar, você tem que entender... Tá tendo problema em algum ponto da venda? Onde que tá esse problema? Vamos atrás de novas alternativas, né? Que aí entra toda outra parte do conteúdo, onde você vai aprendendo como negociar, como fazer uma venda saudável. Então, tudo isso você vai aprendendo com os conteúdos e aplicando no dia a dia.</p>
Gestor 02	<p>Olha, eu acho que funciona... Por exemplo, tem a consultora externa, que faz um trabalho com a gente sempre em questão de módulos de vendas. Módulo 1, módulo 2, módulo 3. A gente vê que é um processo focado para pessoas do vendas, né? Balcão, nas lojas, enfim. E a gente vê, pelos trabalhos, as dinâmicas que vem dando resultado que o pessoal vai fazendo no dia a dia. A gente acaba pegando... Quem não está 50%, talvez, preparado você não pegaria por falta de ter pessoas. Então, aí, o treinar, o preparar fica ainda mais complicado. Dá mais trabalho ainda, né? E esses treinamentos, as coisas aí ajudam.</p>
Gestor 03	<p>Então, assim, a gente vê que mudou bastante também, a gente aplica isso no dia a dia, até a própria questão de <i>check</i> de metas. O gerente hoje tem um conhecimento maior do que tá acontecendo dentro da unidade, né? Então, coisa que antes a gente não tinha no pé da letra como que funcionava, né?</p>
Gestor 04	<p>Podemos colocar em uns 70%. Exemplo, eu faço parte de um dos módulos da consultoria aqui, junto com o consultor A e o consultor B. Muitos ensinamentos que a gente pega ali, eu consegui trazer para dentro. Então, falar, por exemplo, de um conceito, o consultor A me passou lá, eu consegui implantar aqui em uma gestão de carteira, a gente traduzir, fazer vários apontamentos, várias identificações.</p>
Gestor 05	<p>Hoje no nível de gestão, elas estão bem conectadas. Então esse público, em todos os treinamentos que eles vêm, eles vêm com uma visão mais assertiva, direcionada para o planejamento estratégico, para o cumprimento. Claro. Vamos dizer assim, temos 90% que entende e 10% que ainda está. Essas, necessitando de atenção. Com os treinamentos que são hoje de processos, <i>green belt</i> e <i>yellow belt</i>, eles estão bem conectados, porque a gente fala de uma geração de resultados, de oportunidades de melhoria. E ao final, eles têm que entregar um projeto que vai dar um x valor de retorno para cooperativa. Mas a gente carece disso com os colaboradores de base. Às vezes, eles vêm pro treinamento e eles acabam sendo somente o cumprimento de carga horária, vamos dizer assim, né? Não, não. Não é carga horária, é só o cumprimento do conteúdo porque por exemplo.</p>

Gestor 06	Falando no técnico, vai ter mais habilidade para estar vendendo, né? E no comportamental, de estar lidando, vamos dizer assim, com o cliente, é mais no dia a dia mesmo, assim, né? Vamos dizer, os diversos tipos de clientes que a gente tem, que a gente lida, né?
Gestor 07	Você vai formando uma praticidade no dia a dia, que você vai fazendo o link e vai trabalhando essas ideias de desenvolvimento e colocando em prática no dia a dia, né? Inovando, de repente, com uma ideia que foi repassada, de repente você pode incrementar ela, você pode trabalhar, desenvolver ela melhor. Então, esses, eu vejo que assim, é a forma prática e gostosa de colocar realmente em atividade aquilo que você ouviu, desenvolveu, participou, enfim, nesse processo aí de desenvolvimento.

Fonte: elaborado pela autora

Os líderes informam que conseguem aplicar o conteúdo no exercício de sua função, mas os exemplos informados são de ações recentes, podendo-se inferir que este é um movimento também recente dentro da cooperativa, como demonstrado pelo Gestor 05: “Com os treinamentos que são hoje de processos, (...) a gente fala de uma geração de resultados, de oportunidades de melhoria. E ao final, eles têm que entregar um projeto que vai dar um “x” valor de retorno para cooperativa”. Com base tanto nas informações da questão 08 quanto nas demais demonstradas ao longo do capítulo, nota-se que o perfil dos gestores é voltado mais para a execução do que para orientação e planejamento junto à equipe, como afirma o Gestor 07: “você vai formando uma praticidade no dia a dia, que você vai fazendo o link e vai trabalhando essas ideias de desenvolvimento e colocando em prática no dia a dia, né?”

Com isso, é possível afirmar que as iniciativas realizadas com os líderes até o momento auxiliaram na conscientização de seus papéis como executores da estratégia da cooperativa, mas ainda há a necessidade de ampliarem seu entendimento de que também possuem o papel de replicador e multiplicador da cultura organizacional presente atualmente, dando pouca importância ao tema.

É necessário que o papel estratégico seja entendido além do ponto de vista de negócio, abrangendo também a esfera comportamental. Como citado por Yang et al (2008) na sessão “organizações que aprendem” deste trabalho, a aprendizagem e a estratégia devem caminhar lado a lado de forma a trazer clareza para a organização de onde se quer chegar, desenvolvendo uma visão compartilhada sobre o futuro. Na mesma sessão do trabalho, Song (2008) corrobora os demais autores enfatizando a importância de alinhar não somente a estratégia, mas também a cultura organizacional, de forma a fortalecer a performance da organização.

Sugere-se então que os objetivos de negócio também estejam conectados às necessidades de aprendizagem da organização, auxiliando os líderes a se prepararem para os desafios futuros. Para exemplificar esta aplicação, sugere-se o mesmo modelo de Eboli (2010)

apresentado anteriormente, porém aplicado a um dos objetivos de negócio disponíveis no Relatório Anual (2022), apresentado abaixo:

Quadro 21 – Conexão entre os objetivos de negócio e iniciativas de aprendizagem

Objetivo de negócio	Escola	Objetivo	Público-Alvo	Valor corporativo	Competência (sugerida)	Descrição da competência (sugerida)	Solução de aprendizagem	Formato
Desenvolver o crescimento no recebimento de grãos e aumento / fidelização de associados	Negócios	Proporcionar profunda visão sobre o setor agro buscando destacar-se no mercado	Líderes	Inovação	- Visão de mercado	- Principais <i>players</i> - Desafios e tendências futuras	- Palestras - Workshops - Newsletter por e-mail	- Presencial - EAD

Fonte: elaborado pela autora

Tendo como ponto de partida o objetivo de negócio de crescimento no recebimento de grãos e aumento de associados na cooperativa, foi sugerida uma escola voltada para negócios a fim de proporcionar profunda visão sobre o mercado agro aos líderes para que possam atuar também como especialistas de mercado e passarem informações relevantes e de ponta aos seus times e cooperados. Ligado diretamente a este conceito, tem-se o valor da inovação e sugere-se a competência de visão de mercado a fim de desenvolver novos conhecimentos sobre concorrentes, desafios e tendências atuais no segmento. Para isso, sugere-se palestras voltadas a tendências futuras de mercado, podendo estas serem presenciais ou EAD além de realização de *workshops* para fixação e exercício dos conteúdos assimilados e *newsletters* com as notícias mais atuais sobre o setor.

Essa iniciativa pode ser realizada por equipe interna da própria cooperativa ou por meio de parceria externa, podendo ser expandida para outros públicos quando atingir maior amadurecimento.

Com isso, a cooperativa desenvolve o princípio da competitividade citado por Eboli (2014) na sessão “educação corporativa” do presente trabalho, onde, por meio da amarração entre os objetivos de negócio, culturais e de aprendizagem a organização é capaz de desenvolver suas competências de forma a criar distinção entre ela e seus concorrentes, destacando-se no mercado e aumentando as barreiras para entrada de competidores.

5.9 Pergunta 09 – Compartilhamento de conhecimento

Abaixo demonstra-se os principais pontos capturados referentes ao compartilhamento de conhecimento:

Quadro 22 – Pontos de destaque da questão 09

Gestor 01	Uma vez por mês, nós temos uma reunião mensal onde a gente vai falar de tudo. Dos pontos-chave que ocorreram no mês, metas, vendas, problemas, tudo. E aí, no decorrer do mês, uma vez por semana, a gente se reúne. E aí você fala, por exemplo, essa semana eu tive um treinamento. Eu troco essa informação, o que eu acho que é importante pra passar pra eles. Eu trago essa informação. Ou a Caixa teve um treinamento sobre 5S, por exemplo. Ela vai trazer as informações importantes que ela achar nesse momento. Então esse é o momento da troca que a gente tem.
Gestor 02	Bom, a gente vai vendo dia a dia, né? E, normalmente, na hora de lançar um treinamento, às vezes, o RH tem já uma sugestão de nome pelo perfil de cada um. Ah, é Caixa da Unidade, é Vendedor. Então, eles já vão vendo, né? Mas sempre vem ainda na nossa mão de identificar.
Gestor 03	Assim, eu costumo fazer pelo menos duas vezes as reuniões mensais, né? Quando a gente passa os resultados da empresa e tudo, né?
Gestor 04	Então, hoje, principalmente, o meu pessoal de vendas, nessa gestão de carteira, todos os ensinamentos que eu tenho, eu aplico com eles, faço eles aprenderem. O funcionamento de BI, o funcionamento de ferramentas que a gente tem. Então, eu não deixo tudo centralizado na minha mão. Eu procuro estar deixando com eles e fazendo a coordenação, o acompanhamento junto com eles. Ou também colegas, como eu comentei, essa gestão de carteira foi apresentada no check de metas nosso, onde eu fiz a apresentação desse conceito. E outros gerentes me ligaram pedindo, quero conhecer, me ensina. Então, acaba repassando. Mas, como eu falei, às vezes vai do interesse mais de um para o outro, dessa forma.
Gestor 05	Era mais difícil ter o compartilhamento das informações. Era limitado, por exemplo, para fazer alguns eventos. Porque tinha uma visão de que o gerente tem que estar na unidade, não tem que estar aqui participando. Então isso hoje a gente observa que mudou. Porque olha só que interessante: a outra cultura falava “treinamento é perca de tempo. Reduz o treinamento”. Essa outra cultura, nos 03 meses que a gente está em ação, ela fala “treinamento é importante, mas a gente tem que entender a nossa aplicação. Como nós vamos conseguir aferir exatamente o conhecimento?” A gente usa de algumas ferramentas que a gente tem, avaliação de eficácia e avaliação de reação. Justamente por essa cultura, pela própria presidência, de entender e dar valor para essa questão do desenvolvimento. Ele quer que a gente participe. Ele quer que a gente traga novidade, mas ele quer assim: Veja se deu certo, se deu resultado. Então a gente começa a trazer essa condição.
Gestor 06	A gente gosta, tipo assim, eu gosto de colocar, geralmente, assim, o que aconteceu, né? Na reunião, por exemplo, mensal que a gente faz ali. Ah, não, a gente teve um treinamento, explicar o que aconteceu, né? A gente sempre está tentando levar o que acontece, o que um pessoal faz para o outro pessoal, né? Daí, no geral, todo mundo pega na reunião, assim, né?
Gestor 07	O desenvolvimento, a passagem das informações, se não for informações, eu digo assim, importantes que tem que ser executadas imediatamente, mas que é questão de desenvolvimento, a gente vai fazendo gradativo, e até para ter um acompanhamento

melhor do pessoal que recebe a informação. Quando é informação de execução rápida, então a gente tem que reunir a equipe toda e fazer a coisa acontecer no caso.

Fonte: elaborado pela autora

Por meio das falas apresentadas chega-se à conclusão que o momento de compartilhamento de informações com o time acontece dentro das reuniões de acompanhamento de negócio, como exemplificado na fala do Gestor 03: “eu costumo fazer pelo menos duas vezes as reuniões mensais, né? Quando a gente passa os resultados da empresa e tudo, né?”. Com isso, pode-se inferir que este compartilhamento acontece de forma passiva, sem atividades práticas ligadas à fixação do novo conteúdo apresentado.

Além disso, nota-se nesta iniciativa elementos do comportamento definido por Senge (2013) como “a fixação em eventos”, descrita na sessão “aprendizagem” deste trabalho, onde há grande foco do time na discussão de eventos de curto prazo, como números e acontecimentos, mas com pouca ênfase em processos graduais e de longa duração. Isso desenvolve um ambiente mais preparado para reagir à mudanças, porém com pouca oportunidade de atuar como protagonista e desenvolver iniciativas.

Nota-se abertura entre o time de liderança para troca de experiências em relação a novas iniciativas quando estas são apresentadas em fóruns maiores, como exemplificado pelo Gestor 04: “essa gestão de carteira foi apresentada no *check* de metas nosso, onde eu fiz a apresentação desse conceito. E outros gerentes me ligaram pedindo (...). Mas, como eu falei, às vezes vai do interesse mais de um para o outro”. Vale ressaltar que este comportamento deve partir do interesse comum de cada gestor e não há um programa estruturado para compartilhamento de iniciativas, mas esta abertura é extremamente positiva para iniciar um processo de estruturação institucional sobre o tema.

Finalmente, nota-se que os membros da diretoria são vistos e entendidos como principais porta-vozes da nova cultura organizacional que está sendo implementada conforme informado pelo Gestor 05: “Justamente por essa cultura, (...) de entender e dar valor para essa questão do desenvolvimento. (...) Ele (presidente) quer que a gente traga novidade, mas (...) veja se deu certo, se deu resultado. Então a gente começa a trazer essa condição”, movimento natural citado por Schein (2013) em grupos em formação.

Sugere-se que a cooperativa identifique outras histórias de sucesso com o objetivo de iniciar o processo de ampliação das histórias internas e criar novos “heróis” de forma a explorar os comportamentos tidos como ideais ao restante do grupo, ampliando e fortalecendo a cultura atual. Com isso, os comportamentos esperados tornam-se mais tangíveis a todos os níveis da

organização, que passam a entender que possuem papel central nas mudanças sugeridas pela cooperativa, evitando um comportamento passivo por parte dos funcionários de esperar que a diretoria possua todas as respostas.

5.10 Pergunta 10 – Visão da empresa sobre o papel da liderança no compartilhamento de conteúdo

Apresenta-se abaixo os pontos de destaque referentes à como a cooperativa vê o papel da liderança no compartilhamento do conteúdo:

Quadro 23 – Pontos de destaque da questão 10

Gestor 01	É, na verdade é assim. Não que tenha um momento específico onde o meu supervisor vai chegar e vai falar pra mim você aplicou isso. Mas a gente percebe sim que tudo isso é observado, né? Então quando você, por exemplo, participa de todos esses treinamentos, ensinamentos que você tem, você volta pra tua unidade, você não aplica nada, isso vai refletir. E a partir do momento que eles perceberem, aí sim. Aí eu imagino que eles vão chamar e vão... Se você teve o treinamento, teve essa oportunidade, por que que tá acontecendo isso aqui?
Gestor 02	Muito desafiado. Muito. Mas, assim, é muito bom. Eu acho que fez todo mundo levantar a bundinha da cadeira e correr atrás e trabalhar. Essa questão do check de metas, eu achei fantástico. A gente via... Eu também tinha, claro, com certeza, dificuldades como todo mundo, mas hoje a gente vê que o nível subiu bastante. Desde pegar o microfone na mão, de saber falar... Mas, claro que, ah, vamos montar uma apresentação, vamos identificar pontos, vamos analisar mercado, isso aí a gente nunca precisava fazer. O que você vai fazer para melhorar? Como você vai fazer para atingir esse número aqui que você não buscou? Como você vai fazer, sabe? Tivemos que sair da zona do conforto, pensar um pouquinho fora da caixinha e buscar essas coisas. Eu acho que foi muito legal.
Gestor 03	Tem certos pontos que a gente é cobrado bastante. Principalmente quando envolve números, né? E as nossas metas, né? Então, nessa questão, a gente é cobrado bastante. Então, assim, a cobrança é grande. Mas mais em cima de números, né? Claro que, no geral, assim, no dia a dia a gente é cobrado. Ah, pelo RH, a questão de... Cartão ponto, é... Então, cada setor faz sua cobrança, né? Só que hoje, assim, é mais em cima da... Dos números mesmo.
Gestor 04	Então, é por onde eu passei os trabalhos que eu fiz. Teve reconhecimento. Muitos desses projetos ainda são aplicados dentro da cooperativa. Então, sempre fui incentivado.
Gestor 05	Mas hoje, numa perspectiva do que a gente tem que fazer, ter um líder que tenha um perfil definido. Entender enquanto organização, e isso a gente está amadurecendo, quais as características dos líderes que a cooperativa quer? Eu estou falando: eu quero um líder que seja, como na teoria, seja transformacional ou transacional. Preciso pensar nisso. É pouco. Então assim, isso são questões que a gente tem que trabalhar e passa pela liderança, porque assim eu participo de todas as reuniões com a diretoria. Então, por exemplo segunda-feira mudou o organograma. É uma coisa urgente, as pessoas precisam saber. Tem gente que ainda nem comunicou o organograma e hoje é sexta-

	<p>feira, né? Porque dentro da organização, a gente fala até com os gerentes, o que a gente está buscando desde 2020, essa mudança de cultura, ela perpassa pela figura do gestor. Então se o gestor não entender, não compreender aquilo que a cooperativa precisa, como que a gente consegue fazer a mudança que a gente quer? Diversos aspectos entendendo a mudança. E aí a gente fala assim: , se vocês não tiverem com a cooperativa, como que o colaborador vai se envolver com a cooperativa? Até 3 anos atrás, a gente ouvi ainda isso, “mas porque eu vou mandar pra treinamento? Não aplica! E etc”. Hoje já não, eles percebem “eu vou encaminhar para treinamento porque ele falou que vai ficar na cooperativa se puder participar dos treinamentos”, e aí a pessoa vai e aplica. É conforme o gestor age com a equipe. Então os gestores que estão juntos, a gente está observando que estão comprando a ideia desse movimento de transformação cultural, estão com resultados positivos, a equipe está engajada, tem baixa rotatividade, e eles aplicam os conhecimentos de treinamento. E os gestores não estão tão a fim, eles já têm dificuldade pra justificar o resultado, já tem rotatividade de equipe. Então uma coisa casa com a outra.</p>
Gestor 06	<p>Assim, cobrança, cobrança direta, assim, não tenho, né? Não é assim, é mais assim, é mais a parte, assim, de eu estar, vamos dizer assim, eu estar cuidando, né, da equipe, né? É mais no dia a dia a gente está vendo o comportamento, né? E claro, se acontecer alguma coisa diferente, né, é passado para a supervisão, né?</p>
Gestor 07	<p>Eu vejo assim que, sim, a gente é cobrado por isso, superintendência, gerência, supervisão, diretoria, e eles entendem que a gestão é extremamente importante, e eles têm uma confiança nas pessoas que estão aqui, bastante grande, para fazer isso é importante. Ouvir que nós somos importantes de um diretor é muito importante, é muito legal. Então, a gente precisa ter também essa confiança, ter essa liberdade, como eu falei, de poder executar dentro daquilo. Vamos errar, vamos errar, a gente sabe disso, mas aí tem que entender se o erro é ocasional, se ele é proposital ou ocasional, porque se ele for proposital, a gente vai saber identificar também, como também a diretoria identifica, ou qualquer gestor tem que ter essa habilidade. Ou se ele é ocasional e é de processo, opa, vamos lá, vamos ajustar e segue-se o fluxo, né? Nós temos uma ideia de não punição quando é tentando acertar as coisas, tentando fazer o correto.</p>

Fonte: elaborado pela autora

O grupo possui clareza sobre o seu papel como executores de novas iniciativas apresentadas em um treinamento que participam, como exemplifica do Gestor 02: “vamos montar uma apresentação, vamos identificar pontos, vamos analisar mercado, isso aí a gente nunca precisava fazer. (...) Como você vai fazer para atingir esse número aqui que você não buscou? (...) Tivemos que sair da zona do conforto (...).”, mas ainda possuem dificuldade em entender o seu papel como replicadores tanto do conteúdo quanto de informações relevantes para o exercício das funções pelos times, como demonstrado pelo Gestor 05: “por exemplo segunda-feira mudou o organograma. É uma coisa urgente, as pessoas precisam saber. Tem gente que ainda nem comunicou o organograma e hoje é sexta-feira, né?”.

Por não possuir estes momentos e critérios de discussão bem estabelecidos internamente, a troca entre o time também é afetada, prejudicando até mesmo o desenvolvimento de conhecimento interno sobre o assunto, que permanece como tácito e não se desenvolve internamente. Este conceito de Nonaka e Takeuchi (1997), discutido na sessão

“educação corporativa” do presente trabalho, é conhecido por sua dificuldade em ser transscrito para a linguagem formal, estando intrínseco àquele que o possui. Por meio da troca entre os elementos que compõe o time ele passa a se tornar explícito, ou seja, transmitido internamente seja formal ou informalmente.

Nota-se também que a cooperativa é permissiva em relação ao erro quando este é visto como não intencional, o que favorece iniciativas de inovação e experimentação internamente, como demonstrado pela fala do Gestor 07: “vamos errar, a gente sabe disso, mas aí tem que entender se o erro (...) é proposital ou ocasional, porque se ele for proposital, a gente vai saber identificar também, como também a diretoria identifica”.

A cobrança pelos indicadores de negócio é mais clara e frequentemente realizada internamente, como demonstra o Gestor 03: “em certos pontos que a gente é cobrado bastante. Principalmente quando envolve números, né? E as nossas metas, né? Então, nessa questão, a gente é cobrado bastante”. Não foram identificados indicadores comportamentais, portanto não há iniciativas em relação ao acompanhamento do desenvolvimento do time, que hoje está limitado à identificação de possíveis futuros líderes, como abordado nos tópicos anteriores.

Nota-se também o “viés entre o pensamento de curto e longo prazo” citado por Schein (1995) na sessão “cultura organizacional e aprendizagem” deste trabalho, onde a gestão é estimulada a olhar para o negócio presente, com pouco espaço para criação de iniciativas de longo prazo, que muitas vezes estão associadas à aprendizagem.

Sugere-se, portanto, que estes indicadores comportamentais estejam claros não somente para os funcionários, mas também para que o time de liderança amplie sua performance, com metas específicas de desenvolvimento, assim como acompanhamento de iniciativas. Como sugestão, pode-se iniciar por meio da criação de iniciativas que incentivem os líderes a atuarem como replicadores da estratégia corporativa, já que já houve a identificação deste *gap*. Para isso, sugere-se o estabelecimento de um calendário de principais momentos do ano e estabelecimento de prazos para compartilhamento de informações corporativas aos times, com o objetivo de conscientizar os líderes sobre este papel.

Com relação à percepção da autora na condução das entrevistas, notou-se maior dificuldade em extrair informações dos Gestores 03 e 06, sendo necessárias perguntas adicionais de reforço e *check* de entendimento para aferir aquilo que havia sido informado. Com isso, infere-se que quanto maior a distância entre a matriz da cooperativa e suas filiais, menos as informações em relação às suas expectativas chegam até as unidades. É importante que a cooperativa crie iniciativas para que todos os gestores tenham acesso e entendam seu papel de

forma igualitária. Sugere-se o uso de ferramentas online para iniciativas neste sentido, principalmente para momentos institucionais, sejam estes exclusivos para os líderes ou para toda a população interna. Além disso, tendo consciência deste cenário, a diretoria pode programar visitas de acompanhamento à estas regiões mais remotas com o objetivo de reforçar as principais mensagens institucionais.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Busca-se neste capítulo sumarizar os principais achados da pesquisa por meio das observações em relação aos objetivos específicos existentes, limitações encontradas e sugestões para estudos futuros.

6.1 Principais resultados encontrados na pesquisa de campo

Como principais pontos de destaque em relação aos resultados encontrados na pesquisa de campo, tem-se os impactos da falta de conexão entre os principais elementos da cultura organizacional junto ao desenvolvimento das equipes de trabalho estudadas.

Além disso, nota-se também que a cooperativa possui diversas ações isoladas que podem ser ampliadas e institucionalizadas, porém são pouco aproveitadas porque não há uma divulgação das mesmas para a matriz.

Finalmente, notou-se a dificuldade apresentada pela amostra estudada quanto ao entendimento de seu papel em sua totalidade, com um time comercial com pouco perfil para desenvolvimento de pessoas e grande foco na execução de iniciativas para atingimento de metas de mercado.

6.2 Observações sobre os objetivos específicos desta pesquisa

A pesquisa corroborou com os achados teóricos explanados no capítulo 02 do trabalho, demonstrando a importância da conexão entre missão, visão e valores pertencentes à cultura organizacional aos objetivos de negócio para que a organização consiga desenvolver mais oportunidades de aprendizagem interna entre seus integrantes.

Entende-se que o objetivo específico de identificar as principais características de aprendizagem na organização foi cumprido, evidenciando os programas que a cooperativa possui atualmente, além de demonstrar por meio da pesquisa realizada o caráter de informalidade da organização em relação a alguns aspectos de desenvolvimento, principalmente na esfera comportamental.

Quanto ao objetivo específico de investigar elementos culturais percebidos que influenciam na aprendizagem, também se entende como cumprido. Essa demonstração foi

evidenciada por meio dos artefatos, crenças e valores da cooperativa conforme o próprio trabalho discorreu sobre o foco nestes elementos.

Notou-se que a mudança de foco no negócio e consequente revisão da missão, visão e valores acarretaram em uma série de iniciativas, muitas delas ainda embrionárias, que estão alterando consistentemente a cultura anterior da organização para uma com maior foco na gestão. Cabe ainda melhorar o entendimento do quadro de líderes quanto ao seu papel enquanto multiplicadores tanto da estratégia quanto da cultura desta organização.

Finalmente, entende-se que o objetivo de elaborar recomendações para fortalecer a relação entre cultura e aprendizagem também foi cumprido dentro do capítulo 05 deste trabalho com sugestões de iniciativas de acordo com os achados levantados na pesquisa. Tais achados estão summarizados no quadro abaixo:

Quadro 24 – Resumo das iniciativas propostas

Questão	Sugestão de iniciativa
Questão 01	Trabalho da com relação aos valores organizacionais de forma profunda e frequente junto aos funcionários.
Questão 02	Elaboração de materiais informando quais os comportamentos esperados pelos funcionários com exemplos práticos e aplicáveis pra a realidade das unidades sobre como exercê-los.
Questão 03	Criação de rituais da equipe gerencial junto com a diretoria voltados exclusivamente para análise de aspectos comportamentais a serem difundidos para a organização.
Questão 04.a	Elaboração das competências e comportamentos esperados de forma a esclarecer o que se espera de um funcionário da cooperativa de maneira uniforme, independentemente de sua região de atuação.
Questão 04.b	Ampliar a cooperação entre as áreas por meio da criação de projetos interdepartamentais com foco na elaboração de estratégias para resolução de problemas.
Questão 05	Revisão e atualização de manuais. Recrutamento do time para revisão geral do conteúdo antes do lançamento destes materiais. Lançamento de concursos internos de boas práticas tanto para os setores comerciais quanto para os setores administrativos a fim reconhecer e premiar seus funcionários de destaque.
Questão 06	Criação de grade de cursos mínimos a serem ofertados a todo o seu quadro de funcionários.
Questão 07	Elaboração de escolas de acordo com os princípios do sistema de educação corporativa com foco nos valores corporativos e de acordo com as competências e comportamentos esperados.
Questão 08	Conectar os objetivos de negócio às necessidades de aprendizagem da organização de acordo com os princípios do sistema de educação corporativa.
Questão 09	Identificar histórias de sucesso com o objetivo iniciar o processo de ampliação das histórias internas e criação de novos “heróis”.
Questão 10	Elaboração de indicadores comportamentais, com metas específicas de desenvolvimento, assim como acompanhamento de iniciativas.

Fonte: elaborado pela autora

Com isso, conclui-se que o objetivo geral de investigar os aspectos culturais que influenciam na aprendizagem nas organizações também foi cumprido, uma vez que as etapas dos objetivos específicos que o compõe foram todas cumpridas.

6.3 Limitações da pesquisa e sugestões para estudos futuros

Ao longo do desenvolvimento do trabalho notou-se algumas limitações referentes a este estudo. Uma delas refere-se à complexidade em estudar cultura organizacional. Por se tratar de um elemento que abrange toda a organização e que possui influência de diversos setores internos e externos, foi necessário restringir a pesquisa para alguns de seus elementos para que pudessem ser estudados em sua profundidade dentro do cronograma estabelecido para entrega deste trabalho.

Dentre estas limitações, destaca-se o foco nas esferas de artefatos e crenças e valores da teoria de Schein (2013), deixando a etapa de suposições fundamentais básicas ausente da análise. Além disso, optou-se por realizar um recorte na liderança da área da área comercial do setor de grãos da cooperativa por comodidade de estudo e pela necessidade da própria organização em possuir informações sobre este grupo específico.

O momento atual vivido pela organização também foi um limitador da pesquisa, uma vez que a cooperativa está passando por um extenso processo de mudança na cultura organizacional, com diversos projetos iniciados nos últimos 12 meses e com poucas evidências de seus impactos na organização até o momento.

Referente a estudos futuros, recomenda-se um novo estudo na cooperativa no próximo ano ou ano seguinte para capturar tais impactos na cultura e realizar possíveis ajustes de rota. Além disso, sugere-se um estudo de caso múltiplo com outras cooperativas da região estabelecendo o mesmo tipo de recorte (líderes da área comercial do setor de grãos) a fim de comparar o impacto de diferentes iniciativas no que tange a cultura organizacional e a capacidade de aprendizagem da organização.

6.4 Considerações finais

Os constructos analisados ao longo desta dissertação demonstram a grande complexidade dos assuntos estudados ao longo do trabalho desenvolvidos nas últimas décadas e sua evolução. Tanto cultura organizacional quanto aprendizagem possuem grande bagagem teórica e foi

necessário assertividade na escolha das teorias apresentadas de forma a restringí-las em elementos que corroboraram com a elaboração da mesma. Foi possível demonstrar que apesar de não serem variáveis isoladas, há relação entre a cultura organizacional e aprendizagem, onde uma utiliza a outra como insumo para melhorar e aperfeiçoar constantemente a organização.

Durante a pesquisa realizada ficou evidenciado a importância de realizar conexões práticas entre as esferas trabalhadas para melhor atingimento dos resultados alcançados. Como a organização ainda está passando por um processo de reestruturação, houve foco nos indicadores de negócio em primeiro momento, onde foi possível verificar maior clareza do time de liderança sobre o seu papel na gestão e acompanhamento junto à equipe.

Ainda com oportunidades de melhoria, há a esfera de desenvolvimento, onde os líderes não entendem sua responsabilidade e papel como multiplicados, mas que começarão a serem preparados nos próximos meses para assumirem tal papel.

Finalmente, sugere-se à organização que busque um sistema de educação corporativa visando o atingimento das necessidades futuras da organização no que tange ao desenvolvimento de novas habilidades. Acredita-se com esta iniciativa auxiliar a organização a preparar seu quadro de funcionários para os desafios que virão, além de corroborar com a melhoria da competitividade da organização como demonstrado na introdução do presente trabalho.

REFERÊNCIAS

- Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*. Livraria Martins Fontes. <https://doi.org/10.3917/puf.bard.2013.01>
- Bastos, A. V. B., Gondim, S. M. G., & Loiola, E. (2004). Aprendizagem organizacional versus organizações que aprendem: características e desafios que cercam essas duas abordagens de pesquisa. *Revista de Administração Da USP - RAUSP*, 39(3), 220–230. <https://repositorio.ufba.br/bitstream/ri/25588/1/Aprendizagem%20organizacional%20versus%20organizações%20que%20aprendem%20características%20e%20desafios%20que%20cercam%20essas%20duas%20abordagens%20de%20pesquisa..pdf>
- Bitencourt, C. C. (2005). A gestão de competências como alternativa de formação e desenvolvimento nas organizações: uma reflexão crítica baseada na percepção de um grupo de gestores. In R. Ruas, C. S. Antonello, & L. H. Boff (Eds.), *Aprendizagem organizacional e competências: os novos horizontes da gestão*. Bookman.
- Brito, M. J. de, & Brito, V. da G. P. (1997). Aprendizagem nas organizações: paradigmas de análise, teoria e cultura organizacional. *Organizações & Sociedade*, 4(10), 15–41. <https://doi.org/10.1590/s1984-92301997000400001>
- Câmara, R. H. (2013). Análise de conteúdo: da teoria à prática em pesquisas sociais aplicadas às organizações. *Revista Interinstitucional de Psicologia*, 6(2), 179–191.
- Costa, G. C. da, Araújo, L. M. G., & Ferreira, M. A. A. (2021). Cultura Organizacional: Conceitos e Tipologias. *Revista UFRR*, 6(16), 41–48. http://www.udop.com.br/download/estatistica/biomassa/2009a2013_balanco_bagaco_cana_uso_energetico.pdf%5Cnhttp://www.udop.com.br/download/estatistica/biomassa/2014_balanco_bagaco_cana_uso_energetico.pdf
- Creswell, J. W. (2007). *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto* (2^a edição). Artmed.
- D'Amelio, M. (2011). Gerentes de diferentes formações e suas trajetórias de aprendizagem. In C. S. Godoy & A. S. Antonello (Eds.), *Aprendizagem organizacional no Brasil*. Bookman.
- Dias, R. (2013). *Cultura organizacional: construção, consolidação e mudanças*. Atlas.
- Eboli, M. (2002). O desenvolvimento das pessoas e a educação corporativa. In L.-F. A. C., A. L. Fischer, A. J. F. M. Nogueira, E. B. Arellano, G. G. Reis, G. Shinyashiki, & T. Casado

- (Eds.), *As pessoas na organização* (pp. 185–216). Editora Gente.
- Eboli, M. (2010). Papéis e responsabilidades na gestão educação corporativa. In M. Eboli, A. L. Fischer, F. C. Moraes, & W. A. C. Amorim (Eds.), *Educação Corporativa: Fundamentos, Evolução e Implantação de Projetos* (pp. 122–139). Atlas.
- Eboli, M. (2012). Uma revolução invisível. *Harward Business Review*, 90(06), 72–78.
<http://www.hbrbr.com.br/materia/uma-revolucao-invisivel>
- Eboli, M. (2014). Fundamentos, princípios e práticas da educação corporativa. In *Educação Corporativa: muitos olhares* (pp. 14–27). Atlas.
- Eboli, M., Hourneaux Jr, F., & Cassimiro, W. T. (2014). Educação corporativa e os desafios para sua efetivação: processo de implantação e fatores críticos de sucesso. In *Educação Corporativa: muitos olhares* (pp. 28–37).
- Fleury, M. T. L. (1996). O desvendar a cultura de uma organização - uma discussão metodológica. In M. T. L. Fleury & R. M. Fischer (Eds.), *Cultura e poder nas organizações* (pp. 15–27). Atlas.
- Fleury, M. T. L., & Sampaio, J. R. (2002). Uma discussão sobre cultura organizacional. In L.-F. A. C., A. L. Fischer, A. J. F. M. Nogueira, E. B. Arellano, G. G. Reis, G. Shinyashiki, & T. Casado (Eds.), *As pessoas na organização* (pp. 283–294). Editora Gente.
- Forbes. (2015). 10 empresas mais valiosas do mundo: hoje x 2010. *Revista Forbes*.
<https://forbes.com.br/listas/2015/06/10-empresas-mais-valiosas-do-mundo-hoje-x-2010/#foto1>
- Gil, A. C. (2017). *Como elaborar projetos de pesquisa* (6^a edição). Atlas.
- Grant, A. (2013). Givers take all: The hidden dimension of corporate culture. *McKinsey Quarterly*. <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/givers-take-all-the-hidden-dimension-of-corporate-culture>
- Griffin, R. W., & Moorhead, G. (2016). *Comportamento organizacional: gestão de pessoas e organizações*. Cengage Learning.
- Hofstede, G. J., & Hofstede, G. (2005). Cultures and Organizations: Software of the Mind. In *Administrative Science Quarterly* (Vol. 38, Issue 1). McGraw-Hill books.
<https://doi.org/10.2307/2393257>

- Jones, G. R. (2010). *Teoria das organizações*. Pearson Education do Brasil.
- Laville, C., & Dionne, J. (1999). *A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas*. Artmed.
- Loiola, E., & Bastos, A. V. B. (2003). A produção acadêmica sobre aprendizagem organizacional no Brasil. *Revista de Administração Contemporânea*, 7(3), 181–201. <https://doi.org/10.1590/s1415-65552003000300010>
- López, S. P., Peón, J. M. M., & Ordás, C. J. V. (2005). Organizational learning as a determining factor in business performance. *The Learning Organization*, 12(3), 227–245. <https://doi.org/10.1108/09696470510592494>
- Marras, J. P. (2018). *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. Saraiva.
- Marsick, V. J., & Watkins, K. E. (2003). Demonstrating the Value of an Organization's Learning Culture: The Dimensions of the Learning Organization Questionnaire. *Advances in Developing Human Resources*, 5(2), 132–151. <https://doi.org/10.1177/1523422303005002002>
- McShane, S. L., & Glinow, M. A. (2013). *Comportamento organizacional: conhecimento emergente. Realidade global*. AMGH Editora Ltda.
- Meister, J. (1999). *Educação Corporativa*. Makron Books.
- Mercer. (2022). *Global Talent Trends 2022: Rise of the relatable organization*. www.marshmclennan.com.
- Moraes, F. C., & Eboli, M. (2010). Concepção e modelagem do projeto de educação corporativa. In M. Eboli, A. L. Fischer, F. C. C. Moraes, & W. A. C. Amorim (Eds.), *Educação Corporativa: Fundamentos, Evolução e Implantação de Projetos* (pp. 275–296). Atlas.
- Murphy, A., Haverstock, E., Gara, A., Helman, C., & Vardi, N. (2020). Global 2000: as maiores empresas de alimentos e bebidas do mundo em 2020. *Revista Forbes*. <https://forbes.com.br/listas/2020/05/global-2000-as-maiores-empresas-de-alimentos-e-bebidas-do-mundo-em-2020/> Acesso em 21 jun 2021
- Nielsen, F. A. G., Olivo, R. eandro de F., & Morilhas, L. J. (2018). *Guia prático para elaboração de monografias, dissertações e teses em administração*. Saraiva.

- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1997). *Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação* (19^a reimpr). Elsevier.
- Nuys, A. V. (2021). *Workplace Learning Report: Skill Building in the New World of Work*. 65. https://learning.linkedin.com/content/dam/me/business/en-us/amp/learning-solutions/images/wlr21/pdf/LinkedIn-Learning_Workplace-Learning-Report-2021-EN-1.pdf%0A
- Pereira, G. de O., Aidar, S., Lopes, V. A. F., Rosalem, N., & Rosalem, V. (2021). CULTURA ORGANIZACIONAL E APRENDIZAGEM: UMA REVISÃO INTEGRATIVA. *ENCICLOPÉDIA BIOSFERA*, 18(36), 129–143. https://doi.org/10.18677/EnciBio_2021B10
- Relatório Anual 2022*. (n.d.). <https://www.cooperativa.com.br/revista/99>
- Santoro, S., & Bido, D. de S. (2021). ESTRATÉGIAS DE APRENDIZAGEM UTILIZADAS POR GERENTES NO DESENVOLVIMENTO DE SUAS COMPETÊNCIAS EM INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS. *Gestão & Regionalidade*, 37(112), 151–168. <https://doi.org/10.13037/gr.vol37n112.6104>
- Resolução nº 510, de 07 de abril de 2016*, 2016 (2016) (testimony of Conselho Nacional de Saúde).
- Schein, E. H. (1995). Organizational and Managerial Culture as a Facilitator or Inhibitor of Organizational Transformation. In *MIT Organizational Learning Working Paper* (Issue 3831). <https://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/2581/SWP-383133296477.pdf?sequence=1>
- Schein, E. H. (2020). *Cultura organizacional e liderança*. Atlas.
- Senge, P. M. (2013). *A quinta disciplina: a arte e a prática da organização que aprende*. Best Seller Ltda.
- Sgarbossa, M., Martins, N. A., & Mozzato, A. R. (2021). O QUE SE PRODUZIU EM DESAPRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL NOS ÚLTIMOS DEZ ANOS? UMA REVISÃO BIBLIOMÉTRICA DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA. *Revista Gestão e Desenvolvimento*, 18(1), 194–221. <https://doi.org/10.25112/rgd.v18i1.2388>
- Silva, E. L. da, & Menezes, E. M. (2005). *Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação* (UFSC (Ed.); 4^a edição). <http://www.mendeley.com/research/metodologia->

- da-pesquisa-e-elaborao-de-dissertao-4a-edio-revisada-e-atualizada/
- Silva, N. (2001). As Interseções entre Cultura e Aprendizagem Organizacional. *Convergencia. Revista de Ciencias Sociales*, 8(26), 55–76.
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=10502603>
- Silva Neves, M., & De Sá Freire, P. (2022). Contribuição Do Sistema De Educação Corporativa Para a Equidade Dos Stakeholders: Revisão Integrativa De Literatura. *Anais Do XI Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação (CiKi)*, 1, 1–16.
<https://doi.org/10.48090/ciki.v1i1.1060>
- Song, J. H. (2008). The effects of learning organization culture on the practices of human study in Korea. *International Journal of Training and Development*, 265–282.
<https://web.p.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=2733bbe2-8f4f-4256-995b-b3391d4fe63a%40redis>
- Tanure, B. (2005). *Gestão à brasileira: uma comparação entre América Latina, Estados Unidos, Europa e Ásia* (2^a edição). Atlas.
- Trompenaars, F. (1994). *Nas ondas da cultura: como entender a diversidade cultural nos negócios*. Educator.
- Tsang, E. W. K. (1997). Organizational learning and the learning organization: A dichotomy between descriptive and prescriptive research. *Human Relations*, 50(1), 73–89.
<https://doi.org/10.1177/001872679705000104>
- Udemy Business. (2023). *2023 Relatório de tendências sobre aprendizado no local de trabalho*.
https://business.udemy.com/2023-workplace-learning-trends-report-pt-br/?utm_source=organic-search&utm_medium=google
- Word Clouds. (n.d.). <https://www.wordclouds.com/>
- World Economic Forum. (2020). The future of jobs report 2020 | world economic forum. *The Future of Jobs Report*, October, 1163.
https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2020.pdf%0A
- Yang, B., Watkins, K. E., & Marsick, V. J. (2004). The construct of the learning organization: Dimensions, measurement, and validation. *Human Resource Development Quarterly*, 15(1), 31–55. <https://doi.org/10.1002/hrdq.1086>
- Yin, R. K. (2005). *Estudo de caso: planejamento e métodos* (3^a edição). Bookman.

Yin, R. K. (2016). *Pesquisa qualitativa do início ao fim* (Penso (Ed.); Vol. 1999, Issue December).

APÊNDICE A – Questionário de pesquisa

Perfil

Data nascimento // Tempo de cia // Função // Região que atua

Cultura e comportamento

1. Como é realizado o processo de análise de desempenho de cada um dos funcionários? Como os aspectos comportamentais são mensurados?
2. Qual a conexão existente entre estes comportamentos esperados com os valores organizacionais? Onde eles estão disponíveis aos funcionários?
3. Como a empresa enxerga o papel da liderança na gestão destes comportamentos esperados?
4. Quando ocorreu a última revisão dos valores, competências e comportamentos esperados na organização?
 - a. Houve algum motivo específico que levou a esta revisão?
 - b. E quais foram as principais mudanças?

Aprendizagem

5. Quais as principais práticas de gestão de conhecimento existentes internamente? De que forma ela é estimulada?
6. Há programas internos de desenvolvimento de pessoas?
 - a. Se sim, quais são eles e de que forma a organização busca aproveitar estes novos conhecimentos internamente?
 - b. Se não, porque?
7. Há uma universidade corporativa ou treinamentos internamente?
 - a. Se sim, de que forma estes valores são trabalhados?
 - b. Se não, já houveram tentativas anteriores de implementar? Porque não deu certo?
8. Como você acha que o conteúdo que você aprende nos cursos oferecidos é aplicado no seu dia a dia para te ajudar a cumprir suas metas?
9. E de quais formas esses novos aprendizados são passados para os outros funcionários?
10. Como a empresa enxerga o papel da liderança dentro dos novos conteúdos aprendidos? De que forma isso ocorre atualmente?

APÊNDICE B – Pesquisa Gestor 01

1. Como é realizado o processo de análise de desempenho de cada um dos funcionários?
Como os aspectos comportamentais são mensurados?

A gente usa o formulário 5W2H aqui na unidade, que você coloca o que você espera de cada pessoa dentro da sua função, o que você espera que ela faça, que ela determine como que ela faz. E aí de períodos em períodos, geralmente em fechamento de semestre, a gente analisa. A gente analisa os pontos e tal, a gente esperava isso, isso, isso, isso, e você disse que ia fazer isso, isso, isso, mas não foi feito. Aí a gente começa às vezes a rever o processo, às vezes ver o porquê que não foi feito, ou se está sendo feito, mas feito de outra forma. Mas basicamente a gente usa essa planilha.

Ali é mais a parte funcional. A parte comportamental aí eu chamo de um por um. Quando eu vejo que tem a necessidade, ou até mesmo eles vêm procurar, então aí é mais no particular, a gente conversa, tenta entender o que está acontecendo. Então é mais no dia a dia, não tem uma coisa mais formalizada em relação à meta de desenvolvimento.

2. Qual a conexão existente entre estes comportamentos esperados com os valores organizacionais? Onde eles estão disponíveis aos funcionários?

Eu acredito que (tem conexão) sim, porque sempre que você chama um deles para conversar, ou eles vêm e conversam “com nós”, você tem que, por exemplo, falando em valores, por exemplo, eu vejo que certo departamento aqui não está tendo cooperação, cooperação é um valor nosso na cooperativa.

Então aí você chama a pessoa, você conversa com ela, mostra que nós somos uma equipe, nós somos uma empresa só e a gente precisa trabalhar, cooperar um com o outro, ter respeito. Questão de atendimento também, a gente cobra muito a questão de você, quando entra um cliente, a preferência é sempre o cliente que está aqui dentro, o cliente do celular, do WhatsApp, ele é importante? Sim, ele é importante, mas você precisa tratar a pessoa que se dispôs a vir até aqui, você precisa ter um atendimento de qualidade para ela.

Então acho que isso está muito ligado, os valores, as visões, toda conversa que você vai ter, você vai colocar isso no contexto, de alguma forma ou outra, mas vai ser sempre colocado.

3. Como a empresa enxerga o papel da liderança na gestão destes comportamentos esperados?

É, a gente tem, primeiramente, antes, no caso de você cobrar, enfim, primeiramente antes de eu entrar num cargo, onde eu vou cobrar parte comportamental, parte de função, você tem treinamentos que você prepara o seu lado comportamental. Você primeiro precisa se entender, saber como que funciona, saber como você se posicionar, como você fala, a forma que você fala. Então, primeiramente, depois que eu entrei na cooperativa, quando eu comecei no meu processo de desenvolvimento para chegar no cargo de gerente, começou dessa forma.

A gente começou com os treinamentos de gestão de novos líderes, basicamente com foco na parte comportamental. E aí, depois, sim, você é colocado numa função onde você precisa cobrar, só que, pelo menos, você já tem um certo conhecimento sobre como chegar à forma de você falar, cada um, os perfis de cada pessoa.

Falando de mim com o meu gestor, nós temos um período do ano onde a gente faz uma avaliação de eficácia. Essa avaliação de eficácia, em certo momento, eu me avalio da forma que eu me vejo dentro de alguns pontos que entra a parte comportamental. Num outro momento, o meu gestor vai me avaliar e, num outro momento, nós dois vamos sentar e vamos conferir as minhas respostas com a dele. Aí, a gente debate o que não saiu parecido. A gente tenta entender o que eu pensei, o que ele pensou. Então, eu com o meu gestor, a gente tem isso.

Eu aqui com os meus liderados, não tem esse momento. É porque esse é um ponto que está começando a se desenvolver dentro da cooperativa agora. Então, tem muita coisa que está mudando. Principalmente desse início de ano para cá, tem muito processo, muita coisa mudando. Então, a gente vê que muitas dessas coisas que vêm sendo colocadas e sendo instruídas, essa mudança vem de cima para baixo. A gente vai aprendendo como fazer para daí você fazer com os seus liderados. Então, daqui a pouco chega aí na questão do time também.

4. Quando ocorreu a última revisão dos valores, competências e comportamentos esperados na organização?
- a. Houve algum motivo específico que levou a esta revisão?

Teve uma revisão, sim, da missão dos valores da cooperativa no ano passado. Principalmente a parte da missão ali que antes era, eu não lembro bem ao certo, era alimentar o mundo, alguma coisa assim, e agora mudou a missão. Seria fomentar a produção de grãos, comercializar, industrializar, então, no ano passado, quando a gente teve, elaborou o planejamento estratégico para os próximos cinco anos, que aí entrou todo mundo, todos os

setores, gerentes, vendedores, colaboradores, todo mundo participou de um pouquinho desse processo, teve essa revisão da missão, da visão e dos valores.

O que eu consigo perceber é que chegou num momento, eu acho, da cooperativa que ou se mudava um pouco a forma de se pensar, a forma de você lidar com o negócio, com o mercado, ou você ia ficar parado no tempo. Então, eu acho que essa virada de chave veio muito disso, dessa necessidade de mudança, de processos, de tudo, para você não ficar muito atrás dos seus concorrentes no mercado. Então, eu acho que essa mudança veio dessa necessidade de inovar, de vir coisas diferentes, coisas novas, mudar o que a gente achava que tinha que ser de uma forma, hoje pode ser que seja de outra, então, acredito que seja por isso.

4. Quando ocorreu a última revisão dos valores, competências e comportamentos esperados na organização?
- b. E quais foram as principais mudanças?

Hoje, por a gente estar um pouco mais longe da sede, então, a gente não acaba aqui, muitas vezes a gente não acaba participando diretamente de todos os processos, enfim. Mas o que a gente consegue ver é que, principalmente, essa questão de **comunicação**, você conseguir se comunicar com, às vezes, uma diretoria, uma superintendência, você consegue, até um certo tempo atrás, não é que você não conseguia, você se sentia meio receoso porque você não tinha essa **abertura**. Hoje, a gente percebe que, para você levar problemas, levar ideias, levar qualquer coisa que seja positiva ou negativa, a gente vê essa **abertura** muito maior.

5. Quais as principais práticas de gestão de conhecimento existentes internamente? De que forma ela é estimulada?

Uma coisa que eu sempre falo com o pessoal aqui é essa questão do conhecimento, por exemplo, não ficar sempre preso para uma pessoa só. Por exemplo, a minha função é vender e eu só vou vender. Eu não quero saber como funciona um caixa, eu não quero saber como funciona um processo de entrega, um processo de pedir mercadoria. Então, a gente tem, por termos uma equipe pequena, aqui todo mundo faz tudo. Então, basicamente, claro que o caixa é um setor mais estrito, não é todo mundo que tem acesso, só algumas pessoas, mas as outras funções, a gente sempre procura, entrou uma pessoa nova, a gente passar essa informação, passar qual que é, não, nós estamos seguindo esse padrão. Nas nossas entregas, a gente está seguindo esse padrão aqui na unidade. Então, a gente gostaria que fosse continuado e explicar, fazer a pessoa entender o porquê que é feito daquela forma. Não simplesmente falar, tem que fazer assim, mas a pessoa precisa entender, para ela seguir fazendo aquilo, ela precisa entender

o porquê de fazer daquela forma. Às vezes, ela tem uma ideia diferente, que seja melhor, mais funcional, mas a gente sempre procura mostrar como é feito atualmente. Então, a primeira questão é a informação. A gente não tem um manual, faz dessa forma, faz dessa forma. A cooperativa tem. Para cada setor, a cooperativa tem o seu descritivo ali de como que funciona o caixa, como que funciona uma venda, como que tem que funcionar isso, como que tem que funcionar aquilo. Mas, às vezes, dentro da área de trabalho aqui, tem algumas coisas que a gente acaba adaptando para o melhor uso do dia a dia. Então, isso a gente procura sempre passar essas informações.

6. Há programas internos de desenvolvimento de pessoas?

- a. Se sim, quais são eles e de que forma a organização busca aproveitar estes novos conhecimentos internamente?

Sim, tem. Novos líderes seriam as pessoas, no caso, que estão começando, vão começar no processo. Aí, a gente tem um outro grupo, que é o Novos Líderes 2. Quem fez o Novos Líderes 1 faz o Novos Líderes 2. Aí, tem também alguns que participam dos líderes atuantes, que são os supervisores, que não tiveram a oportunidade de participar dos dois primeiros, vão participar desse. E agora, a gente tem também, começou no ano passado, esse treinamento do FENIX, que é um programa de desenvolvimento de liderança, que é onde está, basicamente, os gerentes de unidades, agrônomos, supervisores, líderes já formados nos outros que vão participar.

Eu acho que você colocando em prática, você não deixando simplesmente ficar lá dentro da sala que você aprende lá com as outras lideranças. Você trazendo pra cá o que você acredita que você pode, que você consiga, que as pessoas vão entender de uma forma. Então, eu acho que você trazendo essa informação pra cá, explicando, mostrando o porquê disso, porquê daquilo, eu acho que isso é muito importante.

7. Há uma universidade corporativa ou treinamentos internamente?

- a. Se sim, de que forma estes valores são trabalhados?

No caso que nem esse com a consultoria, os professores ali que vêm nos dar aula é o pessoal da ZMP que traz esses profissionais. Dos líderes é a mesma coisa. O RH, ele vai atrás do professor, ele vem externo, mas não tem nada de universidade corporativa.

Esses treinamentos, você aprende muito também a questão da inovação. Como o mundo vem mudando, as mudanças, a tecnologia e isso tem que estar muito presente, né? Então, qualquer treinamento que você for dar pra desenvolver a liderança, você tem que trazer junto a

missão, a visão, os valores da cooperativa pra quem tá recebendo aquele treinamento, aquele conteúdo, linkar uma coisa com a outra. Saber que você não tá ali só por estar. Tem um motivo, né?

8. Como você acha que o conteúdo que você aprende nos cursos oferecidos é aplicado no seu dia a dia para te ajudar a cumprir suas metas?

Na verdade, depois que começou esses programas de liderança, de treinamentos, a gente vê o ambiente onde ficou mais fácil de trabalhar, onde muitas vezes você entende qual é o papel do líder. Não é só você chegar e mandar, você tem que fazer isso, isso e aquilo. Muitas vezes você precisa mostrar como faz. Porque a pessoa, às vezes, ela não sabe ou não entende. Então, você vai, você mostra que é possível executar e você tem que estar junto, né?

Começando a falar por mim, principalmente, a parte do comportamento. Eu sempre brincava. Quando eu comecei o primeiro curso de liderança, eu era uma pessoa, assim, 8 ou 80, né? Então, dependendo do jeito que chegava, o negócio do mesmo jeito voltava. E com esses desenvolvimentos, você percebe que não é dessa forma que você vai conseguir trabalhar em equipe, que você vai... Às vezes, você precisa ser mais duro, sim. Mas você tem que sempre tentar ir pelo lado mais pacífico, tentar entender a situação sem criar atritos e discórdias. Então, essa parte, principalmente, pra me ajudar na função, foi primordial. Porque pra eu me conhecer, saber ouvir mais as pessoas, você tá disponível pra ouvir, chegar e falar, usar as palavras certas, não simplesmente chegar e falar de qualquer forma. Então, isso eu acho que é muito importante. Quando você vem de uma forma que você consegue chegar, falar e os outros entenderem... Então, quando você vai cobrar uma meta, quando você vai incentivar pra correr atrás de venda, correr atrás de novos clientes... Então, isso é muito importante. Porque essa comunicação tem que estar clara. Você tem que saber se comunicar. Não é simplesmente chegar e falar, falar, falar. Não, você tem que conversar, você tem que entender... Tá tendo problema em algum ponto da venda? Onde que tá esse problema? Vamos atrás de novas alternativas, né? Que aí entra toda outra parte do conteúdo, onde você vai aprendendo como negociar, como fazer uma venda saudável. Então, tudo isso você vai aprendendo com os conteúdos e aplicando no dia a dia.

9. E de quais formas esses novos aprendizados são passados para os outros funcionários?

A gente aqui, nós temos a seguinte... Como é que eu posso dizer? A gente trabalha da seguinte forma. Uma vez por mês, nós temos uma reunião mensal onde a gente vai falar de

tudo. Dos pontos-chave que ocorreram no mês, metas, vendas, problemas, tudo. E aí, no decorrer do mês, uma vez por semana, a gente se reúne. Antes a gente fazia no sábado, agora a gente começou a fazer sempre na segunda-feira, antes do expediente. A gente chega, toma um café, cada um traz alguma coisa. E aí você fala, por exemplo, essa semana eu tive um treinamento. Eu troco essa informação, o que eu acho que é importante pra passar pra eles. Eu trago essa informação. Ou a Caixa teve um treinamento sobre 5S, por exemplo. Ela vai trazer as informações importantes que ela achar nesse momento. Então esse é o momento da troca que a gente tem. Do que a gente acha que aconteceu durante a semana, que às vezes não dá tempo de esperar até na reunião mensal. Então a gente usa esse momento ali ou pra passar as informações de algum treinamento ou simplesmente pra tomar um café. Quando não tem nada pra falar, né? Só pra tomar um café junto ali.

10. Como a empresa enxerga o papel da liderança dentro dos novos conteúdos aprendidos? De que forma isso ocorre atualmente?

É, na verdade é assim. Não que tenha um momento específico onde o meu supervisor vai chegar e vai falar pra mim você aplicou isso. Mas a gente percebe sim que tudo isso é observado, né? Então quando você, por exemplo, participa de todos esses treinamentos, ensinamentos que você tem, você volta pra tua unidade, você não aplica nada, isso vai refletir. De uma forma ou outra vai refletir, porque você vai num treinamento e aprende sobre comportamento de equipe, sobre trabalho em equipe. Chega um supervisor aqui, encontra gente no depósito, um xingando o outro, gente aqui na frente, um xingando o outro. Então assim, não é uma cobrança que tem um momento que ele chega pra mim e fala você tá fazendo isso, isso, tá fazendo? Não é assim, mas eles vão perceber. E a partir do momento que eles perceberem, aí sim. Aí eu imagino que eles vão chamar e vão... Se você teve o treinamento, teve essa oportunidade, por que que tá acontecendo isso aqui?

APÊNDICE C – Pesquisa Gestor 02

1. Como é realizado o processo de análise de desempenho de cada um dos funcionários? Como os aspectos comportamentais são mensurados?

A gente menciona muito pelos números, né? Principalmente números que estão tendo rendimento ou esperados, que estão atingindo o que a gente vamos dizer assim, se propõe a cumprir, né? Pela cooperativa, pelo agrônomo todo, a gente vai analisando, né? Quem está realmente focado, quem está engajado e quem não está. Mais ou menos dentro disso daí. Claro, sempre tem os treinamentos que a gente participa, né? Questão do RH, preparação, novos líderes. A gente vai preparando o pessoal cada vez mais, né? Qualificando a equipe.

Na parte comportamental, é mais pelo dia a dia mesmo. Identificando o perfil de cada um, né? Ver se realmente está no local certo. Se está executando a função certa, né? Caso não esteja, infelizmente a gente troca, né? Mas, porque hoje eu vejo assim, cada dia é mais difícil a gente ter bons vendedores. Todo mundo em algum momento precisa saber vender, né? Precisa alguma coisinha. Inclusive, a gente trocou agora há pouco uma senhora já encarregada, estava há 33 anos na empresa, estava encarregada da minha equipe, mas ela já não tinha mais o, vamos dizer assim, o dia a dia, agilidade, processo, o que a gente precisava. E com o menino novo que eu coloquei, ele falou, ah, vou fazer a parte administrativa. Eu falei, não, não, não. Você vai fazer toda a parte administrativa, gerencial e principalmente vendas, relacionamento com o cliente. Esse hoje é o foco principal, né? É o nosso cliente. Não adianta você não focar no cliente e nos teus companheiros da equipe.

2. Qual a conexão existente entre estes comportamentos esperados com os valores organizacionais? Onde eles estão disponíveis aos funcionários?

Aí o que eu vejo, assim, era uma situação e depois da consultoria é outra. A gente vê principalmente a questão gerencial, vou falar assim, pelos que eu convivo, né? Dia a dia, das unidades, a questão de uma apresentação, um *check* de metas, a forma de você falar no público, com os outros, a questão toda, né? Montar uma apresentação, fazer uma apresentação, saber explicar. E hoje a gente vê que, assim, evoluiu muito. Tem muito a evoluir, né? Então, agora também veio a nova diretoria que dá para ver que é uma outra batida, é um outro perfil e eu acho que só tem a crescer e eu acho que nós estamos no caminho certo. E a gente vê os resultados, né? Esse é o principal. A gente, colhendo frutos, a gente vê isso. De ter essa visão mais ampla, de ter o foco no cliente.

A gente, uma vez era, vamos falar assim, bem largado. A coisa faz do jeito que achar, tá tudo certo. E cada um com o seu. Hoje a gente já vê assim, tinha muita distância entre as áreas, né? Entre o financeiro com o comercial, com o RH, com o contábil, com o TI. E hoje a gente já vê assim, que vem melhorando. E aí todo mundo está pensando no mesmo objetivo, né? Lá na frente.

E assim, aí a cultura organizacional, num modo geral, né? Eu acho que vem trabalhando todo mundo mais no mesmo foco, né? Como a gente montou aquele planejamento estratégico até 2027. Hoje, se você não sabe onde você quer chegar, qualquer lugar que você for tá bom, né? Então, e hoje a gente já tá vendo que assim, tá todo mundo numa batida diferente, num foco diferente. As áreas todas se ajudando. Mesmo dentro da minha equipe, ah, quem era caixa não queria fazer vendas, quem era vendas não queria fazer caixa. Ah, isso aqui não é a minha função. Hoje não. Hoje eles já estão entendendo que todos precisamos, né? Um do outro. Isso daí vem ajudando bastante.

Os valores, tem tudo no sistema. Porém, vou ser sincero, aquilo lá é algo pré-histórico que ninguém acessa. E assim, tem muita coisa lá dentro que é de 50 anos atrás. Que foi escrito, que foi colocado lá, mas não sei quantas páginas tem daquela encrenca lá. E hoje ninguém quer acessar aquilo lá pra olhar. Aí às vezes tem que ir pro auditor ou alguma coisa e falam, mas tá escrito. Tá escrito, tá lá. Mas ninguém procura. Eu acho que, assim, nesse aspecto do dia a dia, a gente conversa, a gente fala. Mas esse do tá escrito, tá registrado, eu acho que precisava melhorar essa ferramenta. Essa ferramenta nossa interna, eu acho que precisaria ser melhor, vista mais vezes, com mais frequência, mas de uma forma diferente. De uma forma mais rápida e mais fácil.

3. Como a empresa enxerga o papel da liderança na gestão destes comportamentos esperados?

Então, a gente sente, sentiu muito no passado, ainda sente a questão de preparação de pessoas. A gente precisa, às vezes, novos gerentes, alguma função, e não tem. A gente chegou a ficar, acho que, seis meses sem gerente numa unidade do MS, porque nós não tínhamos ninguém preparado. E até, assim, já sugeri, até para o RH, eu falei, nós precisaríamos ter um cargo de *trainee*, alguma coisa assim, sempre preparando pessoas que tem, que a gente enxerga que tem o perfil, e colocando nas unidades. Se eu estou de férias, vai lá, passa 30 dias lá para ver a realidade, vai fazendo isso daí. Diz que estava tudo meio pronto, e a antiga diretoria meio que cortou. Com essa nova diretoria, parece que isso tudo vai acontecer algo próximo a isso,

uma preparação melhor. O que a gente vê, a gente prepara funcionários, e os que se destacam, muitos deles, acabam indo para as cooperativas de crédito da região, essas agências, enfim, muito pelo Vale Alimentação, que é ótimo, não dá para reclamar, mas, assim, a gente perde, às vezes, funcionários por R\$200, funcionários que tem potencial. Você sabe, preparou ele durante dois, três anos, você vai trabalhando, trabalhando, ó, aqui vai ser legal, aqui tem futuro. Daí, quando está quase na hora de colher os frutos, vem o concorrente e pega. Esse é um problema.

A gente já ouviu, mais antigamente, em questão de uns oito anos atrás, tinha um superintendente que falava assim, ah, para botar lá na loja, qualquer pessoa serve. Se tiver alguém andando na rua ali, serve para vendedor. Eu acho que é completamente errado, porque é ele que vai atender o cliente, é ele que vai ouvir o nosso cliente, vai fazer a ponta, né, então, cara, essa pessoa hoje não está mais, mas tínhamos uma vez esse perfil. Para vendedor, para trabalhar lá na ponta, qualquer um serve.

4. Quando ocorreu a última revisão dos valores, competências e comportamentos esperados na organização?
- a. Houve algum motivo específico que levou a esta revisão?

Eu acho que faz uns dois anos, há três anos, quando teve a questão do TCC, Transformação Cultural da Cooperativa. Então, de lá para cá, a gente já vem fazendo, né, Transformação Cultural da Cooperativa. Então, esses valores, a cultura, o dia-a-dia, tudo isso está sendo trabalhado. Está tendo a preparação de novos líderes, estão fazendo alguns programas. Ah, na sequência, vem a consultoria também, né, que ajudam mais a parte de liderança, um pouco mais acima, né.

Estamos tendo também o *Compliance*, que eu até faço parte do pessoal, né. Então, assim, a gente vem redesenhandando todo um processo, né, reescrevendo tudo. A gente vê que nós estamos anos luz atrasados, mas estamos mudando, antes tarde do que nunca.

Sobre o momento, ah, eu acho que caiu a ficha, né, que nós estávamos muito... Porque, assim, você vê as outras cooperativas, né. Você vê o que elas estão faturando, o que estão crescendo. E nós sempre ali embaixo, naquela mesma, sabe, muito longe do potencial que tem, por tudo que a gente fatura, mas não entrega. Então, tem muita coisa, assim, que precisa ser melhorado, né. E eu acho que se enxergou isso daí, porque fazer um ano por fazer não tem porquê, né. Você trabalhar por trabalhar, você tem que dar lucros. A empresa precisa crescer, né. E aí você vê os irmãos aqui do lado, todo mundo crescendo, faturando, aumentando e a gente parado. Claro que não é do dia para a noite, não é falar mal da diretoria, presidente, enfim,

mas aquela coisa, de repente, a zona de conforto, né, fica muito perto, não atualizou. Isso serve pra gente como serve pra eles em todas as funções.

4. Quando ocorreu a última revisão dos valores, competências e comportamentos esperados na organização?
- b. E quais foram as principais mudanças?

Eu acho que as áreas se **unindo** um pouquinho mais. Eu acho que antes, assim, isso aqui não é meu, não vou fazer. E ficava, sabe. Ainda tem alguma coisinha e outra, claro que tem. Mas eu acho que esse é um dos principais pontos que, assim, a gente vem melhorando, **trabalhando todos juntos**. Por exemplo, a convenção, a gente levou mais de 300 pessoas, levamos outras áreas, RH, administrativo, financeiro, TI. E assim, pra **unir todo mundo**, né. Porque às vezes os caras falam, ah, só vendas vai, só o comercial que vai. E hoje não. Então eles também estão **entendendo o nosso lado e nós também entendendo o lado deles**, que é preciso todos se ajudarem. Eu acho que isso daí, na minha opinião, é um dos principais pontos que vem ajudando. Porque muito processo se parava. Ah, eu precisava um limite de crédito, o financeiro ficava parado. Precisava uma assinatura de alguém, ficava lá ninguém atrás pra mim.

5. Quais as principais práticas de gestão de conhecimento existentes internamente? De que forma ela é estimulada?

Eu vejo hoje bastante, desde feedback individual com toda a equipe, a apresentação dos números. Uma vez a gente não tinha acesso a todos os números, ao que eu gastava, o que eu gastei a mais, foi energia elétrica, foi uma reforma, qual que era o problema? Hoje não. Hoje os processos, os números são bem claros para a gente. Ontem mesmo eu estava olhando todo o meu orçamento de gastos, o que eu já tinha gastado a mais, a menos, pra ver se tinha alguma coisa errada. Isso aí eu consigo passar pra minha equipe. Antes era complicado a gente... Ah, tinha um gasto no número final, mas não sabia o porquê desse número. O que eu vendia eu sabia, mas o que eu gastei, como eu gastei, onde eu gastei não aparecia pra gente. E aí ficava assim, mas como é que eu vou diminuir um custo se eu não sei qual é o meu custo? No que que eu estou pecando? E hoje os números, tudo... Essa questão do *check* ajuda muito. A gente tem que estar com os números na mão. Tem que explicar o plano de ação, o porquê que aconteceu disso, o que a gente vai fazer pra melhorar. E nisso tudo envolve a equipe. Até por vezes a gente traz a segunda pessoa pra fazer a apresentação. A minha apresentação esse mês é sexta-feira, eu vou trazer o menino que eu estou preparando. Então, pra ele fazer a apresentação, já ele sentiu, ele já veio junto, mas não apresentou. Dessa vez, ele que vai apresentar, dá pra preparar,

né? Ah, eles falam, você é gerente, você apresenta. Eu falo, não, não, gente. Eu apresento direto, eu quero ver vocês fazerem também, porque a gente precisa preparar novas pessoas. E o momento é agora, um público bom, vocês aparecerem pra mostrar que são capazes. Eu acho que às vezes a gente focava muito em algumas pessoas, em algumas coisas, e não esquecia de preparar os outros, né? Não é só na boa que você prepara as pessoas, na hora do problema também, né? Você vai descobrindo quem consegue lidar com os problemas e quem não consegue.

É mais em cima do dia-a-dia, que a gente mais tem esse foco.

6. Há programas internos de desenvolvimento de pessoas?

- a. Se sim, quais são eles e de que forma a organização busca aproveitar estes novos conhecimentos internamente?

Tem Novos Líderes, que se chama. Esse é um deles, né? Quando a gente já percebe que tem alguém que a gente está pensando pra um novo cargo futuro, a gente indica. Até começou agora faz uns dois meses atrás de novo. Aí eles mandam pra nós, pros gerentes, indicação de pessoas que a gente vê como potencial. E aí segue, acho que são dois anos o projeto deles. É um programa a médio e longo prazo.

Eu sei que eles têm que fazer algumas coisas, montar apresentações. Primeiro o perfil deles, né? Quase um PDI, né? Um Plano de Desenvolvimento Individual, pra dizer quem são. Tudo por apresentação. Eu sei que no final, eles têm que montar, tipo, quase que um TCC. Eles convidam as pessoas, gestores, enfim, convidados deles pra fazer essa apresentação pra um público maior. E durante os dois anos tem as dinâmicas, a preparação, né? Com um consultor externo. Ele faz esse processo pra gente.

7. Há uma universidade corporativa ou treinamentos internamente?

- a. Se sim, de que forma estes valores são trabalhados?

Tem as universidades aqui, né? Na região, mas nada assim... É, interno não. A gente tem, às vezes, algumas sugestões que o *Sescoop* manda, né? Via RH, de pós, alguma coisa assim, né? Tem uma participação, mas diretamente, não.

Treinamentos, temos. Tem de parte técnica e comportamental. Às vezes, até treinamento demais. A gente acaba quase ficando sem tempo de preparar alguns meses, época de safra. Por exemplo, época de campanha de sumos, às vezes complica a gente. Precisa de um carro para fazer visita, aí precisa o carro para trazer o pessoal para o administrativo, para fazer os treinamentos. Às vezes, até um pouquinho complicado, mas tem bastante sim. Até porque,

assim, né? A gente viu que lá atrás ficou muito tempo, de repente, parado, com poucas atitudes, né? Poucas coisas feitas. Então, agora, a coisa está todo vapor. Uns dois anos para cá, mais ou menos.

8. Como você acha que o conteúdo que você aprende nos cursos oferecidos é aplicado no seu dia a dia para te ajudar a cumprir suas metas?

Olha, eu acho que funciona... Por exemplo, tem a consultora externa, que faz um trabalho com a gente sempre em questão de módulos de vendas. Módulo 1, módulo 2, módulo 3. A gente vê que é um processo focado para pessoas do vendas, né? Balcão, nas lojas, enfim. E a gente vê, pelos trabalhos, as dinâmicas que vem dando resultado que o pessoal vai fazendo no dia a dia. Porque a minha unidade é uma vilazinha pequena. Eu moro na cidade ao lado, vou e volto todo dia, tá? Mas lá é difícil conseguir funcionar. As pessoas, as pessoas mais novas saem para fazer a universidade fora e, muitas vezes, a gente acaba pegando... Quem não está 50%, talvez, preparado você não pegaria por falta de ter pessoas. Então, aí, o treinar, o preparar fica ainda mais complicado. Dá mais trabalho ainda, né? E esses treinamentos, as coisas aí ajudam.

9. E de quais formas esses novos aprendizados são passados para os outros funcionários?

Bom, a gente vai vendo dia a dia, né? E, normalmente, na hora de lançar um treinamento, às vezes, o RH tem já uma sugestão de nome pelo perfil de cada um. Ah, é Caixa da Unidade, é Vendedor. Então, eles já vão vendo, né? Mas sempre vem ainda na nossa mão de identificar. Às vezes, a mesma pessoa, de novo, o mesmo treinamento. Não, eu acredito que as pessoas já possam fazer um outro treinamento mais voltado a tal área, né? Que aí seria um aperfeiçoamento, uma sequência de treinamentos. Acho que o nosso RH vem sendo bem legal porque ele ouve o nosso lado também.

10. Como a empresa enxerga o papel da liderança dentro dos novos conteúdos aprendidos? De que forma isso ocorre atualmente?

Muito desafiado. Muito. Mas, assim, é muito bom. Eu acho que fez todo mundo levantar a bundinha da cadeira e correr atrás e trabalhar. Essa questão do *check* de metas, eu achei fantástico. A gente via... Eu também tinha, claro, com certeza, dificuldades como todo mundo, mas hoje a gente vê que o nível subiu bastante. Desde pegar o microfone na mão, de saber falar... Eu não sei se você sabe, eu dou aula também, tá? Então, dou aula de dança, sou pessoa

de CTG. Então, a vida inteira eu trabalhei com crianças, com adultos, não tinha problema em falar em público, no microfone. Mas, claro que, ah, vamos montar uma apresentação, vamos identificar pontos, vamos analisar mercado, isso aí a gente nunca precisava fazer. O que você vai fazer para melhorar? Como você vai fazer para atingir esse número aqui que você não buscou? Como você vai fazer, sabe? Tivemos que sair da zona do conforto, pensar um pouquinho fora da caixinha e buscar essas coisas. Eu acho que foi muito legal. Por isso que eu falo assim, a consultoria veio para melhorar um monte. Eu agradeço muito, porque eu vejo por mim desenvolvimento, né? O quanto eu cresci, o quanto eu melhorei e o quanto eu tenho ainda, né? Para crescer e melhorar. Eu gosto demais disso daí. Eu gosto de meta, desafio, eu acho que isso é legal porque deixa a gente ativo. Daqui a pouco vem a molecada mais nova e já era. É muito dinâmico hoje.

APÊNDICE D – Pesquisa Gestor 03

1. Como é realizado o processo de análise de desempenho de cada um dos funcionários?
Como os aspectos comportamentais são mensurados?

Eu vejo assim, alguns tem, na verdade, tem metas, né? Por exemplo, meta de vendas. Lá na balança é meta de recebimento e tal, né? Mas, assim, a gente avalia a qualidade do serviço, o comprometimento do funcionário, né? Então, assim, a responsabilidade, né? Na verdade, o compromisso que ele tem com a empresa, né? Tudo isso a gente acaba avaliando, né? Na verdade, assim, a gente analisa toda uma situação no conjunto, né? Por exemplo... Como que eu vou te explicar? Mas, assim, é mais o comprometimento. Ver se ele realmente usa camisa, veste a camisa, se ele tá realmente... Se ele se sente como dono da empresa, né? Na verdade, ter a atitude de dono do negócio mesmo, né? Isso a gente que busca e vê, né? Eu acho que é mais no dia a dia, né? E a gente sempre procura também, no caso, ver o desenvolvimento que a empresa, na verdade, em si, ela oferece bastante curso pros funcionários, né? E isso a gente vai acompanhando... A gente faz avaliação em cima dos cursos que eles têm e a gente acompanha no dia a dia, né? Se ele também tá aplicando esse conhecimento que ele adquiriu, né?

2. Qual a conexão existente entre estes comportamentos esperados com os valores organizacionais? Onde eles estão disponíveis aos funcionários?

Grande parte deles demonstra conexão, né? Eles têm o objetivo e entendem, né? Onde que a cooperativa quer chegar, o que que busca, né? Pelo menos na minha unidade tá implantado num... Não é banner, é um... Tá dentro da unidade mesmo ali, né? Disponível pro pessoal ver.

3. Como a empresa enxerga o papel da liderança na gestão destes comportamentos esperados?

Constantemente a gente é cobrado, né? Na verdade, assim, pra ter esse espírito de liderança e cobrado em certas atitudes. Então, assim... Eu vejo que a companhia, ela investe bastante cima disso. Eu acho que é isso.

4. Quando ocorreu a última revisão dos valores, competências e comportamentos esperados na organização?
 - a. Houve algum motivo específico que levou a esta revisão?

Olha, na verdade, assim... Eu acho o seguinte, a gente percebe que mudou muito quando mudou a diretoria, né? Então, assim... Mudou... A gente percebe uma mudança muito grande, né? Assim, a gente vê que a diretoria quer uma aproximação junto ao cliente, ao associado, né?

4. Quando ocorreu a última revisão dos valores, competências e comportamentos esperados na organização?
 - b. E quais foram as principais mudanças?

Na verdade, hoje, eles **procuram entender** lá na ponta também como funciona. Eu vejo que eles ouvem mais a ponta, né? Do que antes, né? A mudança, a gente percebe que mudou bastante. Pra melhor, né? O que eu percebi, pelo menos, que mudou bastante, né? A gente vê que também a empresa... Tá dando mais valor ao funcionário, né? Mas é mais a questão de **ouvir**, né? A gente... Na verdade, assim... Era **ouvido** pouco na ponta, né? Hoje, a gente percebe que eles querem... A diretoria quer estar mais **próxima** da gente, né? E quer escutar e saber realmente o que... Se passa, o que tá acontecendo. Então, coisa que não acontecia isso antes, né?

5. Quais as principais práticas de gestão de conhecimento existentes internamente? De que forma ela é estimulada?

Eu acho assim... Cada um, ali na unidade, cada um tem a sua tarefa, né? E cada um... A gente, por exemplo, entra num certo cargo... A gente procura ensinar... Desde o começo ao fim desse processo, né? Mas, assim... Várias... Eu sempre procuro meio que... O vendedor não precisa somente fazer venda, efetuar vendas, né? Ele pode saber como é que faz um cadastro... Ah, eu tenho um caixa só. Eu procuro treinar... Pelo menos mais umas duas pessoas... Entender como que funciona o processo do caixa. Porque amanhã, depois... Ah, aconteceu que eu tô doente... A minha filha adoeceu... Ou o quê... Aí, como que vai funcionar, né? Então, assim... Mas a gente sempre procura passar... A dividir a experiência entre eles também, né? Então, isso acontece bastante entre eles, né? Mas é mais no dia-a-dia. Não tem uma coisa muito formalizada.

6. Há programas internos de desenvolvimento de pessoas?
 - a. Se sim, quais são eles e de que forma a organização busca aproveitar estes novos conhecimentos internamente?

Na verdade, tem, né? O curso de novos líderes, né? Até a gente tem funcionário aqui que tá fazendo, né? Que é um preparo pra ele assumir uma liderança lá na frente, né? Então, isso depende da empresa, né?

Desde lá o operacional... Eles já começam a preparar esse profissional, né? Eu preciso de um operador. Vai dar oportunidade pra quem tá lá já atrás realizando os cursos, né? A gente vem preparando esse pessoal pra estar assumindo melhores cargos e sendo melhor posicionado dentro da empresa, né? Então, claro que o curso de liderança em si é um curso já propriamente específico pra um crescimento de novos líderes, né? É formação nova. Mas... Cada área tem sua preparação de vendas. Também tem os seus cursos, né?

7. Há uma universidade corporativa ou treinamentos internamente?
 - a. Se sim, de que forma estes valores são trabalhados?

São mais treinamentos pontuais. Eu acredito que existe conexão, sim. Porque, assim, a nossa missão é, de uma forma ou outra, levar a tecnologia. Então, assim, isso tudo a gente busca. Prestação de um serviço de qualidade, compromisso com o produtor, levar tecnologia também, né? Então, isso tudo, no dia a dia, tá dentro dos valores.

Tanto o operacional, eu digo assim, é um pouco mais técnica, né? Quando pega um nível de liderança, gerência e tal, é mais comportamental também, né?

8. Como você acha que o conteúdo que você aprende nos cursos oferecidos é aplicado no seu dia a dia para te ajudar a cumprir suas metas?

Olha, pra mim, pelo menos todos que eu fiz, ajudaram bastante, né? A gente tá com a consultoria agora também, né? Então, assim, a gente vê que mudou bastante também, a gente aplica isso no dia a dia, até a própria questão de *check* de metas. O gerente hoje tem um conhecimento maior do que tá acontecendo dentro da unidade, né? Então, coisa que antes a gente não tinha no pé da letra como que funcionava, né? Então, esse treinamento aí veio a facilitar e ficar mais... Na verdade, é mais prático o nosso dia a dia, né? O trabalho dia a dia.

9. E de quais formas esses novos aprendizados são passados para os outros funcionários?

Assim, eu costumo fazer pelo menos duas vezes as reuniões mensais, né? Quando a gente passa os resultados da empresa e tudo, né? E, assim, muitas vezes é um *feedback* mesmo

que a gente passa no dia a dia, né? A gente vem e chama, o funcionário conversa se tem alguma dificuldade, ou é pra elogiar ou chamar atenção. Isso tudo a gente... Vai fazendo com tudo dessa forma.

10. Como a empresa enxerga o papel da liderança dentro dos novos conteúdos aprendidos? De que forma isso ocorre atualmente?

A gente é cobrado, sim. A gente, na verdade, assim, até... Tem certos pontos que a gente é cobrado bastante. Principalmente quando envolve números, né? E as nossas metas, né? Então, nessa questão, a gente é cobrado bastante. Até há pouco tempo atrás a gente tava... Por exemplo, aqui a gente tava com números meio abaixo, que deu um problema aí em questão financeira e tal, né? Então, assim, a gente foi e passou um momento meio turbulento aí, porque... Veio a superintendência, então, assim... E é plano de ação, é... Ver o que que vai... Como proceder, como que vai alcançar o objetivo. O que que você vai fazer? Então, assim, a cobrança é grande. Mas mais em cima de números, né? Claro que, no geral, assim, no dia a dia a gente é cobrado. Ah, pelo RH, a questão de... Cartão ponto, é... Então, cada setor faz sua cobrança, né? Só que hoje, assim, é mais em cima da... Dos números mesmo.

APÊNDICE E – Pesquisa Gestor 04

1. Como é realizado o processo de análise de desempenho de cada um dos funcionários?
Como os aspectos comportamentais são mensurados?

No sentido, assim, de como eu avalio, questão de *feedback*? Hoje eu tenho praticamente 30 pessoas na minha alçada, né, que são ligadas a mim. Onde eu tenho 4 lideranças diretas a mim. Então, eu tenho uma pessoa que é focada na parte administrativa financeira. Uma que é focada na parte de vendas, na parte pecuária. Uma na vendas, na parte agronômica. E o encarregado operacional, que é uma das minhas unidades aqui. Eu tenho unidade de recebimento de insumos aqui. Então, as unidades que são mais ligadas a mim, que eu consigo acompanhar um pouco mais o dia a dia, então, são as áreas internas, né. Então, o administrativo e as duas áreas de venda. Eu costumo fazer reuniões semanais. Então, a gente se une semanalmente com a equipe. A gente troca informações do que a gente tem planejado pra semana e também do que foi feito na semana anterior. Então, pra gente fazer os alinhamentos. E alguns *feedbacks* eu costumo fazer pontuais. Então, quando eu vejo que precisa uma conversa ou algo pra gente alinhar, eu chamo individualmente, não na reunião semanal. E a gente faz um apontamento mais particular daí. Então, assim, hoje, complementando um pouquinho na área de vendas, então, eu cobro eles no sentido de ter os indicadores. Então, eles sabem o que é os indicadores hoje que eu sou cobrado. Mas também eu cobro deles em número de atendimentos, número de visitas, faturamento, *ticket* médio. Então, todas essas questões, elas são cobradas quando eu preciso individualmente. E daí, senão, eu passo em modo geral em reuniões semanais daí.

Da parte comportamental, quando eu vejo que é algo que está se tornando uma cultura, por exemplo, dentro da equipe, a gente costuma alinhar em grupo. Mas quando eu tenho algum comportamento aí, hoje mesmo eu tive um feedback às 14 horas com uma colaboradora aqui, onde eu vi que ela estava com um comportamento muito imediatista. Então, abre vaga, ela já quer, entrou agora e tudo mais. Então, comecei a conversar com ela e falei, identifiquei o perfil teu, está com um perfil um pouco imediatista, pedi para ela se focar um pouco mais no processo, no tempo, as oportunidades vão vir. Então, assim, a gente acaba dando essa corrigida ali, junto a eles. Mas a maioria das vezes, quando é comportamento específico, é de uma pessoa que eu costumo fazer pessoalmente, em particular. E se é algo que está virando cultura, algo que mais estão fazendo, então a gente cobra no grupo daí.

2. Qual a conexão existente entre estes comportamentos esperados com os valores organizacionais? Onde eles estão disponíveis aos funcionários?

Todos eles se compreendem de uma forma bem bacana. Então, sou uma pessoa que tem um perfil de liderança meio paizão, meio irmãozão, assim. Então, eles têm essa liberdade de se abrir comigo, se expressar comigo. Então, sempre que a gente tem alguma coisa para conversar, a gente consegue lidar bem, entender certinho os pontos. Hoje eu vejo que eu não sou uma pessoa com preconceitos. Eu procuro entender melhor, entender do que vem aquele comportamento, para depois conversar com eles. Então, eu procuro saber um pouquinho da crença, da história deles, para aí, sim, questionar ou fazer algum apontamento sobre o perfil daí.

Sobre os valores, temos no nosso próprio crachá, né? Nós temos os valores inclusos. Também como no site e outros materiais que a cooperativa oferece para nós.

3. Como a empresa enxerga o papel da liderança na gestão destes comportamentos esperados?

Assim, eu já vejo que fica um pouco a desejar. Acontece quando a gente tem algum treinamento sobre lideranças, alguma coisa assim, que aí, sim, vai para um mapa, para um exame de perfil, aí, sim, é identificada alguma coisa. Mas, assim, de ter como é que está a mudança de comportamento a partir do novo gerente, relacionamento com as unidades, isso eu vejo um pouco, bem pouco dentro da cooperativa. Mas quando, sim, quando você abre uma vaga para alguma coisa e precisa ter um mapa, uma análise, aí, sim, é feito algo nesse sentido. Então é mais quando tem alguma possibilidade de mudança de função. Aí aproxima mais.

4. Quando ocorreu a última revisão dos valores, competências e comportamentos esperados na organização?

- a. Houve algum motivo específico que levou a esta revisão?

Nós temos o TCC, né, junto com o próprio trabalho da consultoria. Então, foi refeito. Nós temos, foi mudado todos os valores da cooperativa, a visão mesmo. Então, foi recente. A gente teve uma alteração faz pouco tempo. Vamos colocar aí um ano, mais ou menos. Eu acredito que foi mesmo um novo posicionamento de diretoria, né. Então, a cooperativa também estava há 20 anos sobre a mesma direção. Então, quando houve essa mudança, foi mudada algumas diretrizes, mudou... Foi meio assim, meio para dar uma repaginada mesmo.

4. Quando ocorreu a última revisão dos valores, competências e comportamentos esperados na organização?
- b. E quais foram as principais mudanças?

Foi mudado o uniforme, foram mudadas várias coisas, enfim. Dado um *layout* novo para a cooperativa, uma modernizada, entre aspas, né. Então, com isso também veio os programas, veio os treinamentos junto com a consultoria, veio o programa TCC, veio o Rota 50. Então, teve algo assim. Acredito que a **interação** entre as áreas, eu acho que **aproximou** um pouco mais, tá. Por parte da diretoria agora, com essa mudança de diretoria, a gente está tendo mais **ouvido**, né. Não sei botar a palavra certa, mas a gente tem uma melhor **comunicação** junto com a diretoria, entre gerentes e direção, né. Um melhor propósito, a gente sabe onde é que a gente quer chegar, então, o indicativo de proposta foi bem claro. Então, hoje sabemos que até 2027 a gente tem que buscar 5 bilhões com 5% de margem. Então, assim, o propósito está bem claro para nós o que a gente tem que buscar nesse plano estratégico que a cooperativa colocou até 2027. Então, eu acho que um melhor desenvolvimento de lideranças, eu acho que isso também entrou o programa junto. Então, acho que algumas dessas coisas, assim.

5. Quais as principais práticas de gestão de conhecimento existentes internamente? De que forma ela é estimulada?

Hoje fica mais entre gerente e liderados, né? Então, a gente faz mais assim, falar tem uma apostila, tem algo padrão, não. Isso hoje a gente não tem. Então, vai mais da unidade mesmo. Então, alguns gestores têm um perfil mais de colocar ferramentas e tudo mais, outros menos. Mas isso é normal dentro de uma corporação. Mas fica mais ligado entre gerência e quadro de liderados. Mais no dia a dia.

6. Há programas internos de desenvolvimento de pessoas?

- a. Se sim, quais são eles e de que forma a organização busca aproveitar estes novos conhecimentos internamente?

Como citado anteriormente, nós temos o programa dos novos líderes, né? Temos o programa dos líderes atuantes também. E aí é alguns programas, treinamentos básicos, mas tem sim. Tanto para futuros líderes quanto para líderes atuais. A própria consultoria é uma forma de treinamento para gerência e tudo mais. Então, tem sim programas aí para a gente preparar o pessoal. Mas hoje eu sinto falta de um programa, por exemplo, para *trainee*. A gente enxerga outras cooperativas, outras empresas com esses programas. Eu vejo que ainda assim é parte de gerência encarregados para baixo. Então, vejo que é sim uma preocupação da cooperativa é ter

novos profissionais encarregados, prontos para poder assumir funções nesse patamar. Já ir treinando os sucessores, né? Isso, porque o que acontece? Nós, gerentes, temos o nosso braço direito. Na unidade, a gente vai preparando essas pessoas. Uns se preparam melhor, outros nem tanto. Cada um tem seu perfil. E daí vai de quem o gerente começa a dar mais foco. Então, alguns dão mais luz, outros dão menos. E a maioria das vezes que esses estão com melhor relacionamento, tem uma melhor indicação, o nome sai um pouco mais, acabam se destacando antes. Então, a forma de vocês aproveitarem esse desenvolvimento é trazendo essas pessoas que respondem mais rápido para o foco.

7. Há uma universidade corporativa ou treinamentos internamente?

a. Se sim, de que forma estes valores são trabalhados?

Não. Hoje, o que a gente tem, que é um período mais longo, é mesmo o trabalho junto com a consultoria. Então, vai para dois anos. Mas uma faculdade corporativa, alguma coisa assim, a gente não tem.

Temos treinamentos pontuais. A maioria deles vem em parceria com o Sescoop. E aí são ofertados para a gente. Eu mesmo, nesses nove anos, já participei de treinamentos comportamentais, já trabalhei para vendas, já trabalhei para... Até para dirigir economicamente eu já tive. Então, vai de diferentes perfis. Então, engloba o todo. Mas já tive gestão de categorias, gestão de portfólio, enfim, vários treinamentos. É bem diversificado.

8. Como você acha que o conteúdo que você aprende nos cursos oferecidos é aplicado no seu dia a dia para te ajudar a cumprir suas metas?

Podemos colocar em uns 70%. Exemplo, eu faço parte de um dos módulos da consultoria aqui, junto com o consultor A e o consultor B. Muitos ensinamentos que a gente pega ali, eu consegui trazer para dentro. Então, falar, por exemplo, de um conceito, o consultor A me passou lá, eu consegui implantar aqui em uma gestão de carteira, a gente traduzir, fazer vários apontamentos, várias identificações. Então, assim, vai também de cada pessoa que quer trabalhar. Então, algumas coisas entram por um jeito e saem do outro, outras já aproveitam essas oportunidades para crescer ou algo nesse sentido. Então, vai de muito. Mas, assim, na minha parte, eu acredito que 70% ele vem para ser aplicado.

9. E de quais formas esses novos aprendizados são passados para os outros funcionários?

Não, hoje eu tenho um perfil esse de passar, de ensinar. Então, desenvolvimento de equipe. Então, hoje, principalmente, o meu pessoal de vendas, nessa gestão de carteira, todos os ensinamentos que eu tenho, eu aplico com eles, faço eles aprenderem. O funcionamento de BI, o funcionamento de ferramentas que a gente tem. Então, eu não deixo tudo centralizado na minha mão. Eu procuro estar deixando com eles e fazendo a coordenação, o acompanhamento junto com eles. Mas, da minha parte, da minha gestão, eu procuro desenvolver o quadro para baixo daí. Ou também colegas, como eu comentei, essa gestão de carteira foi apresentada no *check* de metas nosso, onde eu fiz a apresentação desse conceito. E outros gerentes me ligaram pedindo, quero conhecer, me ensina. Então, acaba repassando. Mas, como eu falei, às vezes vai do interesse mais de um para o outro, dessa forma.

10. Como a empresa enxerga o papel da liderança dentro dos novos conteúdos aprendidos? De que forma isso ocorre atualmente?

No meu caso específico, eu vejo que enxerga de uma boa maneira. Como eu falei, em nove anos de cooperativa, eu tive cinco, seis promoções. Então, é por onde eu passei os trabalhos que eu fiz. Teve reconhecimento. Muitos desses projetos ainda são aplicados dentro da cooperativa. Então, sempre fui incentivado. Estive envolvido em projetos de inovação. Projetos com consultoria. Então, eu vejo que eles têm um apoio muito grande da cooperativa em cima disso. Temos o trabalho do *Six Sigma* também. Então, *Yellow Belt*, *Blue Belt*. Então, são projetos aplicados dentro de problemas da cooperativa para a gente buscar soluções dentro disso aí.

APÊNDICE F – Pesquisa Gestor 05

1. Como é realizado o processo de análise de desempenho de cada um dos funcionários?
Como os aspectos comportamentais são mensurados?

Vamos por partes, não é uma cultura hoje fazer a análise de desempenho dentro da organização. Nós iniciamos isso em 2021, é muito recente. Nós iniciamos por meio da análise das lideranças. Mas é uma cultura que não fazem ainda uma avaliação orientativa. “você precisa melhorar isso”, não formaliza. Acho que é o melhor termo. Ela acaba não formalizando a orientação que desenvolve com os seus liderados e com o seu par. Então, o projeto de avaliação de desempenho, daí ele iniciou com essa finalidade e ele vai este ano ter uma primeira experiência abordando todo o quadro de colaboradores. Ela, eu diria, mesmo quando a gente olha para a avaliação de desempenho o nosso processo, ele ainda é muito carente mesmo no período de experiência, sabe? Melhorou o que é hoje, mas ele é muito carente ainda porque os gestores, de uma forma geral, eles supervalorizam as habilidades nos novos empregados no início, então, praticamente nós não fazemos uma avaliação coerente ou se fazem, fazem supervalorizando e depois ele só repetem a nota ao final, sabe? Então isso é bem complicado e a gente então está começando a valorizar essa cultura, porque a gente está falando com o pessoal agora, por meio de um processo aqui de desligamento, do momento que ele fez um feedback, onde está registrado esse feedback, o que ele orientou, onde ele escreveu por aí vai. Então a gente está buscando desenvolver essa cultura de comportamento dos empregados recentemente, estamos engatinhando com ela. Passando um processo de implementação.

Eles aceitaram bem. No primeiro ano, foi um caos. A gente ouvia nos corredores que determinado gestor ele era ruim. E aí quando a gente foi lá pegar avaliação de desempenho, o cara foi super bem. Então a gente não considerou um resultado satisfatório. No segundo ano, no ano passado, então, já foram resultados que a gente acredita que estar mais próximo à realidade. Para você ter uma ideia, no primeiro ano, um gestor, ele foi avaliado, a gente usou a metodologia de quartis. Para separar as notas, né? No primeiro ano como gestor, ele foi avaliado com a nota entre 9 e 10, então ele foi muito bem avaliado. Passou avaliação de desempenho, deu um mês ou 2 e o cara foi mandado embora por justa causa. Então, assim. É muito incongruente e já nesse ano a gente observou que não tiveram notas assim tão altas, tiveram notas mais na média, um pouquinho acima da média, mas foram um resultado melhor.

De comportamental, a gente levou em consideração tomadas de decisão, inovação, resolução de conflito, empreendedorismo. Teve mais uma, agora não lembro de cabeça, mas

são avaliadas em 21 questões, né? A nossa avaliação de desempenho em primeiro momento, ela foi baseada nessas características, atrelando ao que a organização tem como valores, né? Então, no ano passado, a gente mudou os valores da cooperativa. Mas a gente ainda permaneceu com os valores passados para ter justamente uma base de comparação. Este ano, a avaliação das lideranças, ela vai sofrer alteração porque os valores mudaram. Então a gente vai mudar as questões.

2. Qual a conexão existente entre estes comportamentos esperados com os valores organizacionais? Onde eles estão disponíveis aos funcionários?

Alguma coisa do passado vai permanecer. Mas algumas questões. A maioria vai acabar mudando. Eu te diria que uns 70% da avaliação ela será reestruturada. Eu vou dizer assim, do grupo operacional, administrativo, eles terão a primeira experiência com a avaliação de desempenho esse ano. Então, para eles vai ser uma novidade. Mas vai mudar, vai mudar de forma bem significativa. A escala provavelmente vai continuar com uma escala Likert de zero a 10. E a distribuição da nota a gente vai permanecer com o quartil, porque a gente observou que funcionou legal. Né? Então a gente não sobrevalorizou nenhuma das competências. A gente tentou manter um senso de justiça, vamos dizer assim. Tá?

Sobre a disponibilização das informações, eu não sei o nome técnico desse programa porque eu não sou muito da área comercial, mas, tem uns “tripezinhos”. Elas dizem lá os direcionadores da cooperativa. Eles dizem a missão, a visão e valores, todas as unidades da cooperativa possuem esse material. Tem alguns que estão. Um formato de box, né? Um box. Ele é um box e ele está disponível também no plano de fundo dos computadores, para quem tem acesso a e-mail, ele é divulgado também por e-mail, nós fizemos uma revista falando sobre essa mudança na alteração da missão, visão e valores da cooperativa. Ele vai ficar também mais disponível no crachá, no verso do nosso crachá. A gente colocou os valores da cooperativa, né? E... Agora a gente não tem o material pronto, mas a gente tem aqueles porta-canetas, eles vêm com o material ali e coloca lá e nas TVs corporativas, né? Nem todas as unidades da empresa tem, mas aquelas que possuem, a gente fica divulgando lá também, E aí, isso é também repassado no programa de integração dos novos colaboradores. É isso. Talvez pode ser que a gente esquecer de alguma coisa, mas né.

3. Como a empresa enxerga o papel da liderança na gestão destes comportamentos esperados?

A organização espera que ele cumpra com isso, né? Que ele consiga vincular isso à sua prática, à sua rotina, que ele consiga engajar as pessoas. E tem um apoio para isso, né? A diretoria sempre nos discursos dela, sempre falava que gostaria que todos os líderes se envolvessem, se comunicassem, expressassem as mudanças que estão acontecendo dentro da cooperativa. Processos, produtos, tudo para que os colaboradores saibam. Mas eu percebo que talvez não é na velocidade que era para acontecer, porque tem um gestor que sai de uma reunião, já fala com a equipe, tem gestor que vai esperar 2, 3 dias para falar com a equipe. Então essas são algumas variáveis que acabam influenciaram nesse desenrolar do planejamento, né? Mas tem o comprometimento, e, quando a gente observa do gerente para os seus liderados, é bem isso que eu comentei contigo. Tem alguns que falam na hora, tem outras que vão esperar. Mas a gente observa que tem muito comportamento passivo. Não é uma liderança transformacional, transacional, mas ela acaba adotando um comportamento passivo que se assemelha àquela liderança de *laissez-faire*. Então, é um comportamento passivo-evitante. É isso que a gente acaba encontrando. Hoje, é uma inferência, mas eu acredito que hoje a gente deva ter em torno de 55 a 60% das lideranças comprometidas com a esse repasse de informação das mudanças de uma forma ágil. Vamos considerar que a gente atende um quadro de 32 lideranças a nível de gerência e supervisão. Então a gente tem 18, 16 pessoas que fazem praticamente no ato e os outros não.

4. Quando ocorreu a última revisão dos valores, competências e comportamentos esperados na organização?
- a. Houve algum motivo específico que levou a esta revisão?

A revisão dos valores ela aconteceu no ano passado. As principais mudanças foram relacionadas à missão, visão e valores, né? Então hoje, o que que a gente considerou no planejamento estratégico, o nosso negócio, né? Nosso negócio hoje a gente considera que a originação de grãos e matéria-prima animal. No passado, a gente considerava que o nosso negócio estava relacionado à produção de alimentos seguros. Isso porque nós tínhamos a indústria de aves, que era o carro chefe da cooperativa. Com essa intercooperação, acabamos então segmentando e dando foco no que é realmente a essência da cooperativa. Como a cooperativa surgiu? Por meio de matéria-prima animal, então com suínos e por meio da originação de grãos. E aí a missão, né? A nossa missão agora ela é fomentar a produção de grãos e derivados de matéria-prima animal, comercializar alimentos, equipamentos, insumos

agrícolas, gerando valor a sociedade onde atua. Porque esse é um pensamento que nós temos, né? A gente não quer gerar valor só para um lugar, a gente quer crescer de forma conjunta com a sociedade. Esse é um princípio do cooperativismo, né? Então, buscando manter essa essência do cooperativismo atrelada a essa condição de geração de valor também para a cooperativa foi que a gente pensou nessa estruturação dessa missão. Então a nossa visão é ser uma empresa sustentável, inovadora e referência no agronegócio. A sustentabilidade pensando na condição também de meio ambiente, na condição nossa de infraestrutura também. Inovadora, a gente não tinha essa condição e acho que foi algo bem interessante. A inovação, ela passava bem longe da cooperativa, bem longe mesmo. Em 2021, 2022, nós fizemos algumas turmas em parceria com o SESCOOP de formação de agentes de inovação. E aí foi bem legal porque a cooperativa começou a desenvolver um programa de inovação interna e pensamos até numa área de inovação. Então isso é bem positivo, porque a gente começou a perceber que a gente tinha muitas ações que vinham pra inovação, mas a gente também divulgava e não entendia se era uma ação de processo, de novo negócio e por aí vai. Então isso acabou gerando essa característica de inovação dentro da nossa visão. E referência no agronegócio, porque a gente não quer ser a melhor, mas a gente quer ser uma empresa que seja referência na área que a gente atua. De uma de uma forma muito tranquila, porque o que é ser o melhor, a gente ficou pensando, né? Ser melhor, é uma coisa muito difícil de ser alcançada. Então a gente falou, vamos ser referência na nossa atuação, né? Buscando desenvolver os processos de uma forma correta, e fazer com que as pessoas percebam isso na nossa relação, na nossa forma de agir eles. Só pra você ver o impacto que dá, quando a gente olha a missão, visão e valores no passado, a nossa missão era “interagir tecnologia e eficiência produtiva, industrializar e comercializar produtos com excelência para satisfazer as necessidades das pessoas”, então muito disso vinha do processo de indústria. Feito isso, a gente foi para os valores, né? E aí numa conversa com os gerentes, que foi conduzida pelo RH, a gente fez uma conversa também com a diretoria. A gente chegou a alguns que tiveram maior adesão nas falas, né? Foi bem qualitativo isso, então a gente perguntava como vocês acham que somos hoje? Como vocês se relacionam com as pessoas? E aí o pessoal começou a falar: a gente aqui tem uma relação “assim, assim e assado”. Fizemos uma relação, um compilado de informações, e praticamente trocamos, né? Então aqui tínhamos antes ética, cooperação, qualidade, atendimento, sustentabilidade econômica, social e ambiental. E aí, isso mudou, para esses daqui: cooperação, respeito, honestidade, atendimento, inovação e sustentabilidade. Cooperação pelo fato de a gente ser cooperativa e pelo fato também, de a gente querer com que as pessoas cooperem dentro e fora da cooperativa, nas

nossas relações. Ficamos discutindo, o que é ética, né? É uma coisa muito vaga. E aí a gente mudou a ética por respeito e honestidade. O atendimento a gente manteve, porque é uma das nossas essências e um dos nossos diferenciais que as pessoas relataram naquele momento que a gente fez o *brainstorm* com eles. E inovação é justamente por essas características que a gente acabou comentando antes. Sustentabilidade porque a gente tem que ser sustentável, né? Entender o nosso ambiente, entender as nossas condições. Aqui a gente englobou, né? Porque se você pegar o nosso valor antigo, a gente falava que era ser sustentável, econômica, social e ambiental, então a gente entendeu sustentabilidade por sustentabilidade e a gente tem que ser nessas 3 áreas, não separar, né? E então esses foram os principais impactos. Tínhamos políticas de qualidade e segurança de alimentos, mas não tem mais isso porque isso aqui dia existia para uma característica de cumprimento de autorias, vamos dizer assim, né? Principalmente na indústria. Essa política Ambiental e política social, a gente também tirou. A gente entende que nós temos que agir muito mais sob a nossa missão, visão e os valores do que sobre estes outros 03. Então foram essas as principais mudanças que aconteceram, né? E o que que a gente também fez, né? Antigamente nós não tínhamos o que era, por exemplo, ética para a cooperativa, né? Que que era atendimento? Então, esse ano, nesse envolvimento que se teve com as gerências, com a diretoria, a gente acabou segmentando. O que eu quero dizer com cooperação, né? A gente deixou isso mais claro, para que as pessoas saibam o que é. A forma que elas devem agir dentro da cooperativa, né? Então isso aqui foi um impacto bem grande também.

4. Quando ocorreu a última revisão dos valores, competências e comportamentos esperados na organização?
- b. E quais foram as principais mudanças?

Eu percebo assim que foi muito relacionada ao planejamento estratégico da empresa, como é que foi um grande divisor aí. Ela tinha planejamento estratégico, esse planejamento ele era feito com a alta direção, e uma consultoria, uma assessoria, mas esse planejamento não chegava até a base, então os gerentes, eles não tinham conhecimento disso e tão pouco as lideranças. No ano passado, nós iniciamos já o desenvolvimento do planejamento, do orçamento, enfim, de uma forma diferente, numa forma que envolveu todos os gestores. E pensando não no planejamento de curto prazo, mas pensando dele de médio, longo prazo. Então, dentro de 5 anos, né? É hoje, esse planejamento envolveu todas as lideranças, envolveu parte dos gerentes administrativos, superintendências e a diretoria. Então ele foi construído com uma forma mais **colaborativa**. Esse é o termo correto. E as pessoas começaram a ter acesso a isso.

O que, antigamente no passado era um pouco mais restrita essa informação, né? não que não tem informações restritas, mas a gente, vamos dizer assim, a gente **abaixou um pouquinho a guarda para compartilhar** um pouco mais de informação com as pessoas para que elas saibam o que precisam fazer, né? Não só o superintendente ou a diretoria cobrem, mas que elas saibam também que no dia a dia de trabalho delas, e elas têm que fazer para auxiliar a organização, alcance das suas diretrizes. Então o que a gente percebe que assim, por mais que a gente tenha todo esse processo desenvolvido e em desenvolvimento, muitas pessoas ainda não se atém a essas diretrizes, a esse direcionamento. Então eles não entendem muito quais são os valores da cooperativa, eles não entendem muito o porquê fazer um planejamento dentro de 5 anos. Isso é uma característica que a gente observa quando está em um diálogo com as lideranças que eles acabam, às vezes, expondo isso, né? Então, é o que a gente acaba observando numa prática. Numa condição teórica, ela segue aquilo que a teoria diz. Na nossa execução também, mas não com tanta eficácia, porque a gente observa aqui as condicionantes, elas acabam influenciando muito.

5. Quais as principais práticas de gestão de conhecimento existentes internamente? De que forma ela é estimulada?

A gestão do conhecimento hoje ela é bem difícil de implementar, bem sinceramente, né? A gente não tem aquela espiral do conhecimento? Eu esqueci o nome do autor que fez. A gente tem ações isoladas, mas bem isoladas. Elas acabam fomentando o conhecimento. Apesar se ter uma tentativa de sempre unificar as áreas, elas ainda se vem muito egóica, cada um olhando ainda para si, né? É, melhorou, mas ainda são práticas que quando elas necessitam de uma conversa, sem a finalidade de apontar o culpado, ela acaba apontando o culpado. Ela não busca solucionar um problema. Então isso são coisas que eu acabo ainda observando dentro do nosso dia a dia e com evidências muito reais e muito próximas. Iniciou-se um movimento muito tímido ainda de trabalharmos com alguns livros que a gente está fazendo seleção. Isso vai iniciar na indústria, depois nós queremos levar isso para outros ambientes. Mas é um movimento hoje que a gente fala de gestão do conhecimento. Os nossos gestores, eles ainda têm preguiça. Eu acho que esse é o termo certo. De escrever e de compartilhar conhecimento. É bem difícil esse compartilhamento.

6. Há programas internos de desenvolvimento de pessoas?

- a. Se sim, quais são eles e de que forma a organização busca aproveitar estes novos conhecimentos internamente?

Tem. A cooperativa hoje ela tem a área de desenvolvimento, né? É há um tempo, já pelo a uns dois anos, viemos em uma tentativa de aumentar a relevância dela, né? Hoje nós focamos muito nas ações de desenvolvimento que são treinamentos obrigatórios. E aqueles que são para processo estão em uma crescente. Quando eu falo em processo, estou pensando em se em treinamentos tipo *yellow belt*, essa linha de projetos, né? Ela tem uma ascendência bem interessante dentro da cooperativa. Na linha comercial, a gente tem os treinamentos, mas eu confesso que a minha percepção é que, os gestores, quando a gente pergunta pra eles quais treinamentos eles querem desenvolver para a área comercial, eles ainda tem muito claro o que eles querem. E aí eles ficam chovendo no molhado, chovendo no molhado. Eles ficam pedindo atendimento ao cliente, eles ficam pedindo treinamentos que são básicos, eles não pensam neles, por exemplo, até fazer um comparativo, né? Eu estou há 12 anos na cooperativa. E ontem por acaso eu estava em um evento fora e algo que acho que é isso que precisamos. Talvez conscientizar os gestores como que é a formação de um custo? Como que é a formação de um (custo) variável? Porque é muito carente isso. Isso hoje dificulta um pouco a atuação e a geração de resultado da cooperativa. Porque eles olham isolados, mas eles não conseguem entender o quanto que um estoque vai influenciar na geração, um estoque parado gera de custo pra cooperativa, quanto que uma carteira de clientes que é alta influencia no rendimento da cooperativa. Porque, eu não sei. Eu acho que a formação desse pessoal, ela veio muito com a prática, tá? A maioria dos nossos gestores são formados em agronomia, alguns em administração. Outros vem de longa data, até sem formação acadêmica. Então, é um déficit que acontece no banco da universidade. Quando esse profissional assume aqui, ele assume sem ter uma noção do negócio como um todo. Então acho que isso acaba causando impacto. E isso não vem para a área de desenvolvimento. Geralmente a área de desenvolvimento, ela tem que ficar muito antenada e entender esse meio. E enquanto RH a gente não consegue ter essa percepção e falar: é isso aqui que a gente precisa. Hoje, eu considero assim que nós quanto RH, quanto gestão de pessoas, a gente está mais participativo junto às áreas. Mas talvez a gente não consiga ser assertivo nessa tradução da linguagem do negócio. Uma formação de custo, uma coisa mais administrativa mesmo, que vem lá da introdução da administração. Vai falar de giro de capital e por aí vai. Talvez isso falta. Traduzir isso para os gestores. Nossos gestores, eles são bons,

não são ruins, mas eles precisam ter essa virada né? Eles mudaram, já mudaram bastante. Mas ainda falta uma tradução do que eu quero e pra que eu quero isso, né?

É pouco, mas eles acham que é muito.

7. Há uma universidade corporativa ou treinamentos internamente?
- a. Se sim, de que forma estes valores são trabalhados no SEC?

Eu diria que se a gente pensar que não tem, a gente esteja sendo muito crítico com a gente. a gente tem sistema, a gente controla nossos treinamentos via sistema, a gente tem controle de quem tá vindo, quem não tá, indicador pra cima e pra baixo. Talvez o que a gente precise em conjunto com a cooperativa, é reformular a necessidade dos treinamentos. A gente muda a caracterização desse treinamento. Eu não quero um treinamento de atendimento ao cliente, porque agente atende bem. Na região, a gente é um dos melhores que tem. Mas eu preciso criar uma visão sistêmica, por exemplo, do por que eu não posso dar um desconto logo de cara logo de cara para o meu cliente, eu tenho que tentar vender a esse preço. E acho que é essa a característica que a gente precisa ter. é explorar a condição do treinamento, o que que eu quero que seja abordado. Porque a gente fala muito de metodologia ativa. A gente está buscando hoje essa condição de metodologia ativa. Até nesse conceito de aprendizagem, a gente faz um treinamento, a gente dá oportunidade de testar, de aplicar e de avaliar. Até aqui a gente consegue fazer, né? Isso até com treinamento que veio com a consultoria, a gente observou que eles começaram a fazer assimilações mais frequentes. Com os treinamentos que a gente descobre relacionados a processos, é a mesma forma. Porque eles têm que identificar a teoria, vai lá levar outro dado, pesquisa, faz uma variação e depois remodela, se for o caso. Então a gente está observando que isso está dando certo. Mas não são todos que a gente consegue fazer isso ainda, né? Então acho que a gente está numa crescente. Agora eu diria assim, a gente tem um modelo. Mas talvez ele não é um modelo certo para nossa vivência.

8. Como você acha que o conteúdo que você aprende nos cursos oferecidos é aplicado no seu dia a dia para te ajudar a cumprir suas metas?

Hoje no nível de gestão, elas estão bem conectadas. Como comentei, fazem 2 anos que a gente começou com um movimento de transformação cultural em metade de 2019, início de 2020, se eu não me engano. E a gente começou a falar com os gestores, falar por que que é necessário a mudança e por aí vai. Então esse público, em todos os treinamentos que eles vêm, eles vêm com uma visão mais assertiva, direcionada para o planejamento estratégico, para o

cumprimento. Claro. Vamos dizer assim, temos 90% que entende e 10% que ainda está. Essas, necessitando de atenção. Com os treinamentos que são hoje da processos, *green belt* e *yellow belt*, eles estão bem conectados, porque a gente fala de uma geração de resultados, de oportunidades de melhoria. E ao final, eles têm que entregar um projeto que vai dar um x valor de retorno para cooperativa. Mas a gente carece disso com os colaboradores de base. Às vezes, eles vêm pro treinamento e eles acabam sendo somente o cumprimento de carga horária, vamos dizer assim, né? Não, não. Não é carga horária, é só o cumprimento do conteúdo porque por exemplo, para área de segurança, né? Os treinamentos são simplesmente obrigatórios os treinamentos que fazemos hoje de qualidade, eles são obrigatórios e eles fazem uma conexão com o planejamento estratégico da cooperativa, no que se refere à produção, à gestão com qualidade desses alimentos. Mas, mas tem alguns que a gente ainda não consegue casar. A gente tá nessa transição, né? Mas hoje esse é o nosso raio x.

9. Como é que vocês estão pensando em conectar isso com a cultura de vocês?

Hoje, assim. Conectar com uma condição de cultura hoje tá num momento um pouco difícil. Principalmente porque tem a mudança de diretoria, então a gente estava com uma cultura, comentei contigo, que a gente não podia compartilhar, não é que não podia, mas era mais difícil ter o compartilhamento das informações. Era limitado, por exemplo, para fazer alguns eventos. É socialização, né? Porque tinha uma visão de que o gerente tem que estar na unidade, não tem que estar aqui participando. Então isso hoje a gente observa que mudou. Então, por exemplo. Bem simples: Dia da Mulher, né? A cooperativa não fazia nada. Esse ano, já vinha com café, já foi feito o reconhecimento, já foi feito brinde. Então, até pra nós, a gente está num processo de adaptação em relação a conectar essas novas ações também com a cultura da organização. Porque olha só que interessante: a outra cultura falava “treinamento é perca de tempo. Reduz o treinamento”. Essa outra cultura, nos 03 meses que a gente está em ação, ela fala “treinamento é importante, mas a gente tem que entender a nossa aplicação. Como nós vamos conseguir aferir exatamente o conhecimento?” A gente usa de algumas ferramentas que a gente tem, avaliação de eficácia e avaliação de reação. A gente tem que se debruçar hoje para fazer essas análises, certo? Então, a gente está buscando agora os treinamentos que fazem sentido para área, pra fazer essa conexão. Mas para nós também é uma mudança, porque é muito recente, né? Eu acredito que o que a gente tinha antes de estrutura que foi planejado e eventualmente não foi executado, neste ano, será. Justamente por essa cultura, pela própria presidência, de entender e dar valor para essa questão do desenvolvimento. Ele quer que a gente

participe. Ele quer que a gente traga novidade, mas ele quer assim: Veja se deu certo, se deu resultado. Então a gente começa a trazer essa condição. A gente tem todas essas ferramentas, mas antes, a gente estava muito amarrado e como antes a cultura dizia “não treina”, como a gente pode bater um indicador com ele? Hoje a gente tem um indicador e a gente tem essa possibilidade, então está sendo tudo muito novo. Eu imagino que a gente vai conseguir sim fazer uma conexão, mas gente está em um processo de adaptação também. Não sei, pra mim te responder essa pergunta fica meio vago, mas é meio assim ainda, tá?

10. Como a empresa enxerga o papel da liderança dentro dos novos conteúdos aprendidos? De que forma isso ocorre atualmente?

É relevante, isso é fato. A cooperativa percebe isso. Mas hoje, numa perspectiva do que a gente tem que fazer, ter um líder que tenha um perfil definido. Entender enquanto organização, e isso a gente está amadurecendo, quais as características dos líderes que a cooperativa quer? Eu estou falando: eu quero um líder que seja, como na teoria, seja transformacional ou transacional. Preciso pensar nisso. É, eu tenho que, enquanto hoje, percebendo esse papel da cultura, né? É ter uma cultura, por mais que esteja em transição, mas entender o que que eu vou fazer. Porque não tinha uma conexão antes. As ações eram isoladas, cada um fazia o que podia, o que queria e ia embora. E aqui acontecia então que a gente fez até um levantamento, agora, com os dados do ano passado, a maioria dos empregados sabe das notícias da cooperativa por meio de fofoca ou por meio de ambiente externo. Pra vc ter uma ideia, ele número, ele chega hoje em 50% praticamente que sabe por meio de fontes que não são oficiais da companhia. E temos apenas acho que 18 ou 19% do público que a gente pesquisou que sabiam das informações por meio de e-mail e mural. É pouco. Então assim, isso são questões que a gente tem que trabalhar e passa pela liderança, porque assim eu participo de todas as reuniões com a diretoria. Então, por exemplo segunda-feira mudou o organograma. É uma coisa urgente, as pessoas precisam saber. Tem gente que ainda nem comunicou o organograma e hoje é sexta-feira, né? Então já tem 05 dias de *delay*, a coisa já mudou, o profissional nem responde mais praquela gestor, e ainda está sem saber pra quem responde. A gente entende que é importante e para isso a gente entra nessa condição do conhecimento. Eu diria que acaba sendo um tripé, assim. É, tem que estar bem equilibrado, a gente está buscando trazer esse equilíbrio hoje dentro das ações. Mas, é moroso, porque dentro da organização, a gente fala até com os gerentes, o que a gente está buscando desde 2020, essa mudança de cultura, ela perpassa pela figura do gestor. Então se o gestor não entender, não compreender aquilo que a cooperativa precisa, como

que a gente consegue fazer a mudança que a gente quer? Diversos aspectos entendendo a mudança. E aí a gente fala assim: , se vocês não tiverem com a cooperativa, como que o colaborador vai se envolver com a cooperativa? Como que ele vai se sentir engajado? E a gente agora, em algumas ações que tivemos internamente, as pessoas começaram a falar, trazer pra nós: eu tenho empregados que ficam na cooperativa porque tem oportunidade de fazer treinamentos. Então eles começam a dar uma relevância para essa condição do conhecimento, talvez não como deveriam, mas a gente observa gradativamente uma mudança de visão. Até 3 anos atrás, a gente ouvi ainda isso, “mas porque eu vou mandar pra treinamento? Não aplica! E etc”. Hoje já não, eles percebem “eu vou encaminhar para treinamento porque ele falou que vai ficar na cooperativa se puder participar dos treinamentos”, e aí a pessoa vai e aplica. Então está neste movimento. E a gente observa assim, papel da gestão é irrestrito. E a gente vê que o reflexo da nossa cultura. A literatura diz isso, mas não fala tão claramente, é conforme o gestor age com a equipe. Então os gestores que estão juntos, a gente está observando que estão comprando a ideia desse movimento de transformação cultural, estão com resultados positivos, a equipe está engajada, tem baixa rotatividade, e eles aplicam os conhecimentos de treinamento. E os gestores não estão tão a fim, eles já têm dificuldade pra justificar o resultado, já tem rotatividade de equipe. Então uma coisa casa com a outra. Falo isso mesmo comparando 02 supermercados que a gente tem aqui. Um dos supermercados tem uma rotatividade super alta, o gestor tem uma característica super resistente, de falar não pra tudo. E o outro, ele está numa liderança mais *laissez faire*, eu diria, mas que mesmo sendo *laissez faire*, ela é mais funcional. Porque tem baixa rotatividade, tem mais engajamento, as pessoas ficam mais comprometidas e envolvidas com aquilo, percebe. É estranho, é. Mas acontece assim aqui.

APÊNDICE G – Pesquisa Gestor 06

1. Como é realizado o processo de análise de desempenho de cada um dos funcionários?
Como os aspectos comportamentais são mensurados?

Assim, é, na verdade, assim, a gente tá sempre, a gente gosta de conversar bastante com todo mundo aqui, né? E, assim, aqui na cidade, na nossa região aqui, a gente tem uma dificuldade grande de gente, né? De ter pessoas, assim, que a gente pode, vamos dizer assim, confiar ou poder, que seria, vamos dizer, nosso braço direito, né? Assim, o meu processo é mais no dia a dia, né? Tá sempre em contato, conversando, vendo a maneira que eles conseguem resolver as situações, assim, do dia a dia, principalmente, né? Isso eu considero, levo bastante em consideração isso. Assim, comportamental também, eu sempre gosto da conversa, né? Eu sou, assim, não vou dizer um cara calmo, né? Mas, assim, eu consigo, eu sei me controlar bastante, né? Sei me controlar, principalmente, na frente deles, né? Como, vamos dizer assim, como exemplo também, né? E eu tanto transpasso pra eles bastante essa questão de tipo assim, eu não gostaria de ver alguém, vamos dizer assim, estourado, né? Ou alguém, assim, vamos dizer assim, em resumo, manter a sua calma pra resolver os problemas do dia a dia, né? Isso é normal, né? Com cliente, principalmente, tem cliente e cliente, né? E essa questão, assim, eu acho que deve estar tranquilo também, assim, com a equipe que a gente tá aí hoje.

De sistema, tem também a avaliação que o RH faz de desempenho, geralmente via sistema, geralmente quando tem algum treinamento também, né? A gente vê aquela, serviu pro funcionário, né? Esse tipo de coisa, assim, e daí a gente vai avaliando em cima, e é isso mais pro RH também, né? Mas tem sim, principalmente cada trabalho e treinamento que é bastante que tem, né? Pra eles se desenvolverem, a gente tá avaliando em cima desses treinamentos também.

2. Qual a conexão existente entre estes comportamentos esperados com os valores organizacionais? Onde eles estão disponíveis aos funcionários?

Sim, sim. Eu acredito que sim. Isso é bem associado, assim, né? Principalmente nessa parte da pessoa tá, em resumo, a gente tá dando oportunidade da pessoa desenvolver, da pessoa crescer, né? E a pessoa tá usando isso, né? Mas eu acredito que sim, tem bastante a ver com isso que você comentou agora também.

Assim, agora até foi pouco, assim, agora que eu me lembrei, há pouco tempo agora foi feita uma atualização agora dos crachás, né? São todos modelos novos, nos crachás vem

exposto, né? Missão, visão, valores. A gente tem tipo um, vamos falar, um totemzinho, assim, também na loja, né? Falando ali da, também, né? Da missão, dos valores, onde é que a cooperativa quer chegar lá na frente também, né? Esse novo planejamento tá bem exposto, assim, pra eles também.

3. Como a empresa enxerga o papel da liderança na gestão destes comportamentos esperados?

Eu acho que, assim, a empresa, assim, falando em geral, assim, eles focam bastante nas pessoas, assim, eu vou dizer, né? Então, a gente sabe que sem pessoas, a empresa também não é nada, né? E, assim, eu vejo muito, principalmente agora, que essa mudança de diretoria, né? Tá com uma visão diferente de crescimento. Eles estão olhando mais pras pessoas, a gente percebe, assim, nos últimos eventos que a gente foi, que a presença da diretoria, vamos dizer assim, da superintendência em geral, é mais presente conosco. Teve um evento, só pra ter uma ideia, um evento aqui na região, tava a diretoria inteira aqui junto com nós, né? Então, isso agrupa bastante, até na última convenção de vendas, o pessoal, os próprios funcionários comentaram, nossa, a diretoria ficou até o final lá, confraternizando com todo mundo, né? Esse valor de pessoa, assim, vamos dizer assim, em resumo, tá bem mais visível agora, né? Com essas novas diretorias, com essa nova mudança.

4. Quando ocorreu a última revisão dos valores, competências e comportamentos esperados na organização?
 - a. Houve algum motivo específico que levou a esta revisão?

É, assim, não foi bem uma revisão, acho que teve uma alteraçãozinha, assim, foi mais a mudança, vamos dizer assim, não faz muito tempo também, teve algumas alterações, agora data eu não vou saber dizer agora de cabeça. Mas faz menos de um ano.

4. Quando ocorreu a última revisão dos valores, competências e comportamentos esperados na organização?
 - b. E quais foram as principais mudanças?

Acredito que é mais essa questão de **visão mais futura**, vamos dizer assim, eu acho que nossa **visão futura**, assim, de repente foi isso que teve alguma alteração, né? Nossa visão é lá na frente, estamos vendo lá na frente onde a gente quer chegar, né? Acho que é mais por isso.

É, eu falo assim, na nossa parte, assim, a gente teve um pouco mais, entre aspas, assim, vamos dizer, de **liberdade**, né? Na parte de ah não, eu conheço esse cliente, esse cliente é

importante pra mim, né? Eles estão, assim, colocando, vamos dizer em português correto, **colocando mais fé** na gente, né? Como dizem aqueles comentários, vocês conhecem a região, né? Claro, tudo com segurança, né? Mas nessa parte também a gente teve um pouco mais de **autonomia** também na nossa função. Pra gestão de carteira mesmo.

5. Quais as principais práticas de gestão de conhecimento existentes internamente? De que forma ela é estimulada?

Assim, mais no dia-a-a-dia, assim, como um exemplo aqui, eu tô com dois vendedores novos aqui, que teve umas alterações aqui internas desde o final do ano passado. Só que eu gosto que nem, é uma mudança brusca, né? Os dois que eu tinha saíram, agora eu tô com dois novos. E eu gosto de estar acompanhando mais no dia-a-a-dia, assim, né? Sempre estar junto, é que nem eu falo, assim, é que nem eles são um processo de aprendizagem, né? É você pegar e fazer, claro, sempre com alguém do lado, né? Apoiando, ensinando e mostrando, mas geralmente sempre assim no dia-a-a-dia deles, assim, né? Que eu gosto de estar acompanhando pra ver o processo deles.

A gente também gosta de fazer as reuniões mensais, né? Principalmente, né? Tem a nossa reuniãozinha mensal e logo após uma confraternização, né? Então, isso acaba trazendo o time mais junto, né? Todo mundo junto, participando, o pessoal do depósito, da loja, os agrônomos, né? A gente, todo mundo junto, confraternizando, né? Sim, dessa forma que a gente gosta de estar fazendo.

6. Há programas internos de desenvolvimento de pessoas?

a. Se sim, quais são eles e de que forma a organização busca aproveitar estes novos conhecimentos internamente?

Tem, tem sim. É que são vários assim, né? Tem vários treinamentos, vários cursos, várias palestras, né? Mas tem bastante assim, não vou saber dizer qual que tá atualmente aqui agora, né? Mas tem bastante coisa assim. A parte de vendas, os vendedores tem bastante treinamento direcionado à parte de vendas, né? O próprio pessoal do depósito, vamos dizer assim, treinamento para empilhadeira, né? Agora o pessoal fez aqui também há pouco tempo brigadista de incêndio. Sempre tem esse tipo de atualização, assim, que a gente tá levando o pessoal aí. São treinamentos mais técnicos.

7. Há uma universidade corporativa ou treinamentos internamente?

a. Se sim, de que forma estes valores são trabalhados?

Não, acredito que não. Pode ter parcerias, né? Alguma coisa assim, se não me engano, na região das cidades maiores do estado? Eu acho que tem parcerias com algumas (universidades), que tem um desconto, alguma coisa diferenciada. Mas da própria cooperativa, não. Mas a cooperativa, ela fornece treinamentos.

A conexão com os valores, isso é mais focado nesse crescimento que a gente tá vendo. Eu acho que treinando, dando essas novas habilidades, vamos dizer assim, para os colaboradores. Isso agrupa bastante, né? Novos conhecimentos para estar ajudando a desenvolver, principalmente em vendas, né? Como diz aqui, nossa região é uma faixa de gaza, principalmente aqui na cidade. Concorrência sempre vai ter, né? Mas é cada vez mais, e tipo assim, isso ajuda bastante a gente tá, principalmente o pessoal da ponta, tá trabalhando aí com cliente, né? Não é só vender, é a forma de conquistar o cliente, né? Em geral, assim.

8. Como você acha que o conteúdo que você aprende nos cursos oferecidos é aplicado no seu dia a dia para te ajudar a cumprir suas metas?

Olha, assim, eu acho que acredito, principalmente o pessoal também, assim, falando no técnico, vai ter mais habilidade para estar vendendo, né? E no comportamental, de estar lidando, vamos dizer assim, com o cliente, é mais no dia a dia mesmo, assim, né? Vamos dizer, os diversos tipos de clientes que a gente tem, que a gente lida, né? Sim, principalmente o pessoal da ponta aí que está, né, para estar enfrentando cada situação nova que aparece, né? Que ajuda bastante.

9. E de quais formas esses novos aprendizados são passados para os outros funcionários?

A gente gosta, tipo assim, eu gosto de colocar, geralmente, assim, o que aconteceu, né? Na reunião, por exemplo, mensal que a gente faz ali. Ah, não, a gente teve um treinamento, explicar o que aconteceu, né? Para que serve aquilo, para que área de atuação, mas também um treinamento de vendas, por exemplo, serve muito para o pessoal do depósito, né? Não adianta o pessoal atender bem aqui, pelo menos a parte comportamental, e chegar lá para retirar o produto e estar de cara fechada, né? A gente sempre está tentando levar o que acontece, o que um pessoal faz para o outro pessoal, né? Daí, no geral, todo mundo pega na reunião, assim, né?

10. Como a empresa enxerga o papel da liderança dentro dos novos conteúdos aprendidos? De que forma isso ocorre atualmente?

Assim, cobrança, cobrança direta, assim, não tenho, né? Não é assim, é mais assim, é mais a parte, assim, de eu estar, vamos dizer assim, eu estar cuidando, né, da equipe, né? É mais assim, não sei te explicar como poderia falar direito, mas é... É o dia a dia mesmo. É mais no dia a dia a gente está vendo o comportamento, né? E claro, se acontecer alguma coisa diferente, né, é passado para a supervisão, né? Que está fora do nosso alcance, a gente passa para a supervisão.

APÊNDICE H – Pesquisa Gestor 07

1. Como é realizado o processo de análise de desempenho de cada um dos funcionários?
Como os aspectos comportamentais são mensurados?

Olha, hoje a gente avalia, porque assim, a nossa unidade tem uma particularidade diferente das outras unidades. Então eu tenho hoje muito bem definido a área de vendas, muito bem definido o setor administrativo e também o agronômico muito bem definido. Por que que eu falo isso? Porque o volume e o fluxo de atendimento é muito grande, diferente das unidades menores que, tipo assim, o vendedor ele faz tudo um pouco, né? Aqui o vendedor é vendedor, entendeu? Lá não, às vezes ele tá ajudando o estoque, às vezes a caixa ajuda no vendas, né? A questão de avaliação, a gente tem uma condição de poder olhar para o atendente no sentido de que se ele tem um desempenho na área pecuária melhor, ele vai com mais facilidade, né? E até por interesse, às vezes, para que a gente possa avaliar, ah, ele vai trabalhar a parte pecuária mais técnica, assim, vamos falar assim, ele vai vender ração, ele vai vender medicamentos, ele vai vender mineral, entendeu? E aí tem alguns outros que eles não têm essa aptidão. E aí a gente, identificando isso, a gente, lógico, tem outras áreas, a área de ferramentaria, de eletros, ferramentas elétricas, né? Então parte de jardinagem, então tem essa particularidade diferente que a gente vai encaixando os profissionais de vendas nesse modelo aí. E a parte administrativa, então, é onde a gente tem toda a parte de pagamento, recebimento de contas, cadastros, então é avaliado conforme o perfil, mas concentrado nesse sentido de não comercial, né? E sim, mas, eu digo, menos envolvimento com o cliente diretamente, né? Então só para uma questão de, eu falo assim, o comercial e o administrativo, então são dois perfis bastante diferentes, né? Então a gente tem essa diferenciação e identificado no sentido de, como é que a gente identifica cada perfil disso aí, né? Então observando o trabalho de cada um, né? E a parte agronômica, então, tecnicamente, é aquilo que a gente, em conjunto com o RH, define e a supervisão, os nomes, né? Do perfil que melhor se encaixa para que não seja uma decisão apenas do gerente, e sim, como também nas outras áreas, existe o envolvimento do RH, né? Para que o RH também faça o filtro, faça a parte que cabe a eles, né? Para que nos ajudem a ter a melhor escolha depois, né?

É assim, a questão de comportamento, a gente até... tivemos problemas aí há alguns meses para trás, e a gente, quando há um comportamento inadequado, tanto com relação a atendimento, como também com relação a colegas de trabalho, a primeira coisa é orientação. Orientação, a gente vai lá uma, duas, né? Até três às vezes, mas, eu digo assim para a minha equipe, deixo muito claro, eu acho que a gente não precisa ficar batendo a tecla toda vez, no

sentido de que, dando chance, chance, chance, né? Eu acho que uma, duas vezes falado, não atendeu, a gente vai ter que tratar diferente, entendeu? A gente vai ter que chamar para uma advertência, a gente vai ter que chamar para alguma outra situação diferente e até, futuramente, um desligamento, né? E é o que acontece, porque assim, eu sempre deixo claro que todos somos adultos e eu acho que se não tiver a consciência da importância, da responsabilidade, eu acredito que está numa função errada ou no local errado, né?

2. Qual a conexão existente entre estes comportamentos esperados com os valores organizacionais? Onde eles estão disponíveis aos funcionários?

Muito pouco eu enxergo, muito pouco, porque assim, eu vejo que ele é pouco trabalhado dentro da cooperativa essa questão, nós temos a missão, a visão, os valores, mas ele é assim, a gente debate muito pouco com ele, pouquíssimo, entendeu? Então assim, até para que isso fique cravado na ideia das pessoas e elas praticam isso e não só no trabalho, é que nem eu falo, nós temos um programa de qualidade, né? Então assim, a qualidade não é só aqui para a cooperativa, leve para a vida, leve para fora, entendeu? E a missão, visão e valor está totalmente ligado com o cunho social individual de cada um. Porque se alguém não tiver a par daquilo que a empresa prega, então realmente ela está no local errado, entendeu? Eu acredito que nós precisamos buscar uma interação maior, um desenvolvimento maior dessa ideia da missão, visão e valores, né?

3. Como a empresa enxerga o papel da liderança na gestão destes comportamentos esperados?

Olha, alguns treinamentos eles existem sim, a empresa cobra sim, agora essa nova gestão também da cooperativa ela vem oportunizando mais e mais, a gente tem uma acessibilidade maior do que a gente já tinha no passado, né? Então isso é um ponto muito positivo e assim, vem oportunizando momentos para que a gente possa nos desafiar, né? Nos capacitar para poder fazer jus àquilo que a gente está na função, que é a gestão de pessoas, a gestão de carteira a gestão de carteira de cliente, a carteira de crédito, então todo esse processo aí. Sim, nós recebemos instruções, desenvolvimentos e tudo mais para que a gente possa extrair o melhor de cada um para poder fazer na prática aquilo que se está no papel, né?

4. Quando ocorreu a última revisão dos valores, competências e comportamentos esperados na organização?
 - a. Houve algum motivo específico que levou a esta revisão?

Olha, houve uma revisão sim quando a gente teve a mudança, a ocasião da venda da indústria de aves então parece que mudou a missão, uma coisa assim, agora não estou lembrado, acho que foi entre 20 e 21, uma coisa assim então foi trabalhado esse processo, que era a industrialização de alimentos e agora a produção de grãos, né? Então teve isso aí e hoje a gente entende que é o foco que a cooperativa vem tratando disso aí, né? Porque nós tínhamos o frigorífico, então agora nós trocamos praticamente, falar assim, nós trocamos de indústria nós saímos de um frigorífico e nós fomos para uma indústria de grãos, onde a gente recebe processo a grãos transforma em farelo, casquinha, todos esses produtos do soja propriamente dito, né?

4. Quando ocorreu a última revisão dos valores, competências e comportamentos esperados na organização?
 - b. E quais foram as principais mudanças?

Na verdade não é que não teve a mudança. É que antes a gente via que era tudo concentração no frigorífico, né? Então a nossa área, que é a produção de grãos, ela ficava assim, sei lá, parece de lado, a pecuária de lado, mas não era isso. É que assim, são volumes diferentes de negócios. Então, para um bom entendedor, eu falo que assim, é cada um olhar para o seu, defender o seu e a cooperativa tinha o seu norte, né? E hoje, já como a gente não tem mais essa área frigorífica, então voltou-se a concentrar para aquilo que a cooperativa vem fazendo há cinquenta e poucos anos, né? Então foi mais uma mudança de foco no negócio mesmo.

5. Quais as principais práticas de gestão de conhecimento existentes internamente? De que forma ela é estimulada?

Então assim, eu levo comigo uma prática bastante interessante. Liberdade com responsabilidade. Então, tem toda liberdade, da mesma forma que a diretoria confia no meu trabalho, né? E a superintendência também, essa liberdade a gente tenta transmitir e dar confiança para os demais, né? Então, tanto a área de venda, a área administrativa, como fala assim, dentro dos propósitos da cooperativa, indiferente a hora que você fizer, como você vai fazer. Estando dentro dos propósitos legais e tudo mais, então a gente tem a liberdade de criar e inovar. Não adianta eu só criar, deixar no papel, então isso aí para mim não resolve. Ela tem que sair do papel, ela tem que fazer, ela tem que ter um processo de desenvolvimento dentro. E a gente hoje tem desenvolvimentos voltados à gestão de pessoas, voltados à gestão de vendas,

né? Então, a gente tem essa liberdade de poder chegar e também deixar o empregado escolher. Oh, você quer participar do desenvolvimento de líderes? Ah, eu quero. Legal. Ah, eu não quero. Nesse momento, ok, não tem problema. Entenda que amanhã ou depois podem haver oportunidades e isso também vai ser um fator determinante. Então, a gente também tem que instigar as pessoas, elas quererem sair da zona de conforto deles para um desenvolvimento. E aquilo que aconteceu comigo, eu falo assim, que eu passei por esse processo, então a gente... Existem meios mais fáceis do que o que eu tive, que eu fiz há 15 anos atrás, 16 anos atrás. Que eu sempre falo assim, foi um aprendizado em duas vias, a via do amor e a via da dor. A via da dor a gente nunca recomenda, porque a teimosia, a resistência e tal. Então, a via do amor, ela tem as suas dores? Tem, mas é muito mais fácil quando você aceita a mudança. E aí a gente vai amadurecendo também, então a gente trabalha com bastante equipe jovem, né? Então, a gente tem o compromisso de olhar para eles e a geração, essa geração agora, ela quer a toque de caixa, a gente fala, né? Quer tudo rápido, quer tudo com retorno para amanhã e às vezes não é esse, né? Explicar a cooperativa demora um pouco mais, mas vai ter o crescimento. Eu sou prova disso que aconteceu, né? Essa transformação.

É o RH quem vai fazer esse filtro com a gente, com todos, na verdade, para que a gente possa identificar, ah, o perfil do fulano é administrativo ou é comercial? Ou é operacional? Não tem um manual, a gente vai identificando assim, coloca ali do lado o fulano e vai aprendendo, entendeu? Vai identificar se é comercial, se é administrativo, se ele é mais gerencial, mais operacional, entendeu? Então tem toda essa dinâmica individual dentro da unidade, não tem um manual escrito específico que a gente segue a cartilha, entendeu?

6. Há programas internos de desenvolvimento de pessoas?

- Se sim, quais são eles e de que forma a organização busca aproveitar estes novos conhecimentos internamente?

Então, a gente identificando as pessoas, primeiro, como é que a pessoa chega no curso de, vamos falar de desenvolvimento de líderes, né? Como é que essa pessoa chega lá? Através do desempenho e da vontade que ela vem demonstrando no dia a dia. Aquele destaque que a gente fala, né? Então assim, opa, aqui tem um futuro gestor, pode ser um carregado de vendas, um líder de equipe, que futuramente é um gerente, então é essa a identificação que a gente faz, encaminha para o RH e o RH também faz o filtro lá. Às vezes a gente não manda um nome, só manda cinco, seis e aí eles fazem o filtro. E até por questões de número de vagas, como nós temos um volume muito grande de pessoas aqui na unidade, então eu tenho que, não posso

colocar todo mundo, gostaria de colocar mais gente, mas às vezes eu tenho só duas vagas para dez pessoas, né? Então assim que funciona. Mas a gente vai identificando e vai tentando, no bom sentido, defender essas pessoas e mostrar para elas que existe um fator de crescimento aqui dentro. Não é do dia para noite, mas a gente tem que mostrar bastante trabalho para poder atingir os objetivos, tanto da empresa, que é óbvio, por isso que a gente está aqui também, como também os individuais de crescimento profissional.

7. Há uma universidade corporativa ou treinamentos internamente?

- a. Se sim, de que forma estes valores são trabalhados?

Não tem universidade corporativa, mas temos treinamentos. Treinamentos internos temos até bastante. Nós temos algumas coisas internamente, outras via Sescoop, outras via consultoria, enfim, em algumas situações diferentes, como também, ou em outros casos, via parceiros. O que é parceiros? As empresas que são fornecedoras de produtos e serviços para nós. Vamos falar assim, hoje nós temos aí, vamos falar de treinamento de máquinas. Então, nós temos lá, o fornecedor de máquinas vem da instrução, nós temos o treinamento, um desenvolvimento aí na área agronômica. Então, vem o representante da loja, da indústria química, e vem e apresenta todo esse processo para os profissionais agronômicos. Então, existe sim esse desenvolvimento aí junto com essas vias aí que eu te falei.

Temos treinamentos, desenvolvimentos comportamentais, gerenciais voltados exclusivamente para isso. Para desenvolvimento da gestão mesmo também. mas a conexão com os valores é baixa. Que nem eu falei, muito pouco é difundido. Mas é dentro do propósito de uma linha de trabalho que a gente já vem há algum tempo defendendo, né?

8. Como você acha que o conteúdo que você aprende nos cursos oferecidos é aplicado no seu dia a dia para te ajudar a cumprir suas metas?

A gente, eu digo assim, que a gente usa bastante daquilo que, às vezes, ou bastante, a gente fala assim, se aproveitou de um desenvolvimento 10%. É muita coisa, entendeu? Então, assim, a gente tem, esses 10% a gente pode aplicar, porque daí você vem somando 10% aqui, 5% lá, 8% aqui. Então, você vai formando uma praticidade no dia a dia, que você vai fazendo o link e vai trabalhando essas ideias de desenvolvimento e colocando em prática no dia a dia, né? Inovando, de repente, com uma ideia que foi repassada, de repente você pode incrementar ela, você pode trabalhar, desenvolver ela melhor. Então, esses, eu vejo que assim, é a forma prática e gostosa de colocar realmente em atividade aquilo que você ouviu, desenvolveu,

participou, enfim, nesse processo aí de desenvolvimento. Então assim, por que que eu falo o percentual às vezes é baixo? Porque, eu digo assim, é muita coisa, ela acaba sendo repetitiva. Mas por mais que ela seja repetitiva, tem sempre alguma coisinha, por isso que eu falo, esses 10%, 5%, 8%, alguma coisa diferente, você vai levar daí uma palavra, uma frase, opa, isso aí me tocou, entendeu? Então, é isso que de repente vai te fazer, vai fazer uma diferença, um acréscimo de trabalho, um acréscimo de desenvolvimento dentro do processo, entendeu?

9. E de quais formas esses novos aprendizados são passados para os outros funcionários?

Então, assim, a gente faz um filtro daquilo que, como se a gente tivesse uma reunião, né? Ah, eu participei o dia inteiro de uma reunião, só que a minha equipe eu não posso fechar eles um dia inteiro e falar da mesma reunião. Então, eu tenho que resumir e fazer isso aí. E no dia a dia, como o desenvolvimento vem para nós, vamos falar do projeto Fênix que hoje a gente participa, então eu participo de uma, são três dias de desenvolvimento, então a gente coloca em prática, de repente assim, não vou pegar a equipe de vendas, trancar eles numa sala e ficar um dia ou meio dia lá. Então, é assim, é gradativo. Opa, agora nós vamos falar disso, na semana que vem vamos falar daquilo, entendeu? Então, o desenvolvimento, a passagem das informações, se não for informações, eu digo assim, importantes que tem que ser executadas imediatamente, mas que é questão de desenvolvimento, a gente vai fazendo gradativo, e até para ter um acompanhamento melhor do pessoal que recebe a informação. Ficou claro? Não ficou? Como é que, e de repente eu entendi, né? Mas e os outros entenderam que eu estou tentando passar ou eu passei? Então, tem todo esse processo, ela pode ser, que nem eu falei, se for um desenvolvimento e a gente puder recortar e picar as partes principais, a gente vai fazer isso aí. Quando é informação de execução rápida, então a gente tem que reunir a equipe toda e fazer a coisa acontecer no caso.

10. Como a empresa enxerga o papel da liderança dentro dos novos conteúdos aprendidos? De que forma isso ocorre atualmente?

Eu vejo assim que, sim, a gente é cobrado por isso, superintendência, gerência, supervisão, diretoria, e eles entendem que a gestão é extremamente importante, e eles têm uma confiança nas pessoas que estão aqui, bastante grande, para fazer isso é importante. Ouvir que nós somos importantes de um diretor é muito importante, é muito legal. Isso, assim, a gente é humano, a gente precisa ser aquele massageado ego, né? E isso para os bons entendedores também vai ser bacana, porque vai dar um gás, vai dar uma diferença de pegada que a gente

fala para poder fazer a execução dos trabalhos, entendeu? Então, tudo isso, essa visão da diretoria, que é foco no processo, indiferente se sou eu que vai fazer ou outra pessoa, mas o foco vai estar no processo. É lógico que a gente quer estar no meio do processo, para quê? Para aparecer, para desenvolver, para fazer o crescimento acontecer, tanto da cooperativa como o nosso. Então, a gente precisa ter também essa confiança, ter essa liberdade, como eu falei, de poder executar dentro daquilo. Vamos errar, vamos errar, a gente sabe disso, mas aí tem que entender se o erro é ocasional, se ele é proposital ou ocasional, porque se ele for proposital, a gente vai saber identificar também, como também a diretoria identifica, ou qualquer gestor tem que ter essa habilidade. Ou se ele é ocasional e é de processo, opa, vamos lá, vamos ajustar e segue-se o fluxo, né? Nós temos uma ideia de não punição quando é tentando acertar as coisas, tentando fazer o correto.