

**CAP QOPM JOSÉ RICARDO DE JESUS**

**ORGANIZAÇÕES APRENDENTES: ESTUDO DE CASO NA POLÍCIA  
MILITAR DA BAHIA**

Monografia apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Especialista em Planejamento e Controle da Segurança Pública pela Universidade Federal do Paraná no Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais da Polícia Militar do Estado do Paraná.

Orientador: CAP QOPM, Prof. Msc. e Doutorando na USP/SP Alexandre de Macêdo Wahrhaftig.

**CURITIBA**

**2008**

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, pela sua presença. A minha mãe, Tereza Silvestre de Jesus, pelo amor, carinho e incentivo eternos na minha formação. À minha família, pelo apoio e aos amigos e companheiros de jornada, pela solidariedade e conforto nos momentos de dificuldades.

Aos Professores, pela inestimável orientação em mais um aprendizado.

Ao meu orientador, amigo e irmão CAP QOPM, Prof. Msc. e Doutorando da USP/SP Alexandre de Macedo Wahrhaftig, que me conduziu incansavelmente durante o processo de construção deste trabalho.

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	10
2	O CONTEXTO DAS ORGANIZAÇÕES APRENDENTES .....	13
2.1	A necessidade da aprendizagem nas organizações.....	13
2.1.1	Domínio Pessoal.....	15
2.1.2	Modelos Mentais.....	15
2.1.3	Construção de uma Visão Compartilhada .....	16
2.1.4	Aprendizado em Equipe.....	16
2.1.5	Pensamento Sistêmico .....	17
2.2	As deficiências de aprendizagem nas organizações .....	18
2.2.1	A construção da organização que aprende .....	19
2.2.2	A Criatividade nas Organizações que Aprendem .....	21
2.2.3	O Desenvolvimento do Intelecto Profissional.....	24
2.2.4	A Importância da Aprendizagem para as Organizações que Aprendem.....	26
2.2.5	O Conhecimento como Vantagem Competitiva .....	28
2.2.6	A Importância do Capital Humano .....	29
2.2.7	A Gestão de Pessoas .....	30
3	O PROA NA POLÍCIA MILITAR DA BAHIA.....	36
3.1	Contexto analisado .....	36
3.2	Atividades desenvolvidas no programa .....	37
3.2.1	1º Momento de Capacitação e Implementação .....	38
3.2.2	2º Momento de Capacitação e Implementação .....	38
3.2.3	3º Momento de Capacitação e Implementação .....	40
3.2.4	Educação Continuada – Eventos de Fortalecimento de Redes.....	40
3.2.5	Seminários de Gestores – Comandantes e Subcomandantes .....	41
3.2.6	Grupo de Teatro da PMBA .....	42
3.3	Resultados Alcançados .....	43
4	RESULTADOS DO PROA NA POLÍCIA MILITAR DA BAHIA .....	44
4.1	Entrevista da coordenadora do PROA.....	44
4.2	Questionário aplicado ao público alvo da pesquisa .....	47

5	AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS.....	64
5.1	Depoimento da Profa. Heloísa Helena.....	64
5.2	Entrevistas junto ao público alvo.....	65
6	CONCLUSÕES E SUGESTÕES .....	67
	REFERÊNCIAS.....	70
	APÊNDICE 1 .....	73
	APÊNDICE 2.....	83

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 2.1 – Ciclo gerencial do conhecimento - Fonte: Angeloni (2002).....	27
Figura 3.1 – Projetos/ atividades educacionais realizados -Bahia, 2006– 2007- (FONTE: Programa Organizações Aprendentes da PMBA, 2007) .....	43
Gráfico 4.1 – Função no projeto organizações aprendentes.....	47
Gráfico 4.2 – Importância do proa na sua unidade para mudança.....	49
Gráfico 4.3 – Abertura e liberdade para expressão de opiniões e projetos pessoais após o proa.....	50
Gráfico 4.4 – Incentivo e espaço para criar resultados na unidade após o proa abertura e liberdade para expressão de opiniões e projetos pessoais após o proa.	51
Gráfico 4.5 – Importância de refletir e indagar sobre as rotinas na sua unidade depois do proa. ....	52
Gráfico 4.6 – Importância do Incentivo da Organização Para Um Perfil Profissional Colaborativo. ....	53
Gráfico 4.7 – Importância da Unidade Para Apresentação de Projetos de Aprendizagem.....	54
Gráfico 4.8 – Relevância dos projetos de aprendizagem. ....	55
Gráfico 4.9 – Importância da visão pessoal na unidade.....	56
Gráfico 4.10 – Valorização da visão compartilhada, modelo mental, domínio pessoal, trabalho em equipe e pensamento sistêmico na apresentação de projetos.....	57
Gráfico 4.11 – Valor do compromisso com os processos ou projetos de aprendizagem em sua unidade.....	58
Gráfico 4.12 – Significado da oferta de cursos por parte da corporação.....	59
Gráfico 4.13 – Importância do compartilhamento de visão e de projetos na organização. ....	60
Gráfico 4.14 – Valoriza projetos de aprendizagem pessoal e em equipe?.....	61
Gráfico 4.15 – Valorização do domínio pessoal e a aprendizagem em equipe depois da implantação do proa.....	62
Gráfico 4.16 – Importância dos treinamentos e processos de aprendizagem em equipe. ....	63

Quadro 2.1 – Como algumas empresas com as melhores práticas de recrutamento selecionam boas cabeças.....	25
Quadro 2.2 – Papéis da gestão de pessoas na construção de uma organização competitiva.....	34
Tabela 2.1 – Os novos papéis da função de gestão de pessoas .....	31
<u>Tabela 2.2 – Gestão de pessoas estratégico x vantagem competitiva.....</u>	<u>33</u>
Tabela 3.1 – Quantitativo de participantes certificados, Bahia, set 2007. ....	37
Tabela 3.2 – Quantitativo de projetos planejados e/ou executados, Bahia, set 2007.....	39
Tabela 4.1 – Função exercida no projeto organizações aprendentes? .....	47
Tabela 4.2 – Qual a importância do proa na sua unidade e para mudança da organização? .....	48
Tabela 4.3 – Avaliação sobre abertura e liberdade para expressão de opiniões e projetos pessoais após o proa? .....	49
Tabela 4.4 – Há mais incentivo e espaço para criar resultados na sua unidade após o proa? .....	51
Tabela 4.5 – Considera importante refletir e indagar sobre as rotinas na sua unidade depois do proa? .....	52
Tabela 4.6 – Entende como importante o incentivo da organização para um perfil profissional colaborativo?.....	53
Tabela 4.7 – Que importância a sua unidade dá para apresentação de projetos de aprendizagem? .....	54
Tabela 4.8 – Na apresentação de projetos de aprendizagem o conteúdo (o que é proposto) tem que grau de relevância?.....	55
<u>Tabela 4.9 – Qual a importância da sua visão pessoal na sua unidade?.....</u>	<u>56</u>
Tabela 4.10 – A visão compartilhada, o modelo mental, o domínio pessoal, aprendizagem em equipe e pensamento sistêmico são valorizados na apresentação de projetos? .....	57
Tabela 4.11 – Qual o valor do compromisso com os processos ou projetos de aprendizagem em sua unidade?.....	58

<u>Tabela 4.12 – Qual o significado da oferta de cursos por parte da corporação?</u> .....	59
Tabela 4.13 – Considera importante o compartilhamento de visão e de projetos na organização.....	60
<u>Tabela 4.14 – Você valoriza projetos de aprendizagem pessoal e em equipe?</u> .....	61
Tabela 4.15 – E o domínio pessoal e a aprendizagem em equipe são valorizados na sua unidade, depois da implantação do PROA? .....	62
Tabela 4.16 – Qual a importância dos treinamentos e processos de aprendizagem em equipe, de que fez parte, para sua vida pessoal e profissional, desde a implantação do proa?.....	63

## **LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS**

<b>BPM</b>	- Batalhão da Polícia Militar
<b>CAEL</b>	- Companhia de Ações Especiais do Litoral
<b>CAEMA</b>	- Companhia de Ações Especiais da Mata Atlântica
<b>CAERC</b>	- Companhia de Ações Especiais da Região Cacaueira
<b>CIPM</b>	- Companhia Independente da Polícia Militar
<b>CIPRV</b>	- Companhia Independente da Polícia Rodoviária
<b>OPM</b>	- Organização Policial Militar
<b>PROA</b>	- Projeto Organizações Aprendentes
<b>RONDESP</b>	- Rondas Especiais
<b>SENASP</b>	- Serviço Nacional de Seleção Pública

## RESUMO

O ambiente das organizações está se modificando a todo momento. A criação do conhecimento é importante na atualidade, especialmente nas organizações que dependem de inovação. Neste contexto, esta monografia tem como objetivo investigar a conectividade e efeitos práticos da implantação do PROA e as cinco Disciplinas da Organização Aprendente na Polícia Militar da Bahia, com vistas ao desenvolvimento da Educação Continuada. Para alcançar esse objetivo, num primeiro momento foi feito um referencial teórico sobre contexto das organizações aprendentes, especialmente quanto ao assunto das cinco disciplinas elencadas por Senge (2002), que são: domínio pessoal; modelos mentais; construção de uma visão compartilhada; aprendizado em equipe e pensamento sistêmico. Na seqüência, foi abordada a metodologia desta monografia que consiste num estudo de caso abrangendo um depoimento da Professora Heloisa Helena, Coordenadora do PROA da PM/BA e um questionário com 16 perguntas fechadas enviado para 150 pessoas sendo que 120 indivíduos responderam o questionário. A seguir, trata da apresentação e interpretação dos dados do estudo de caso, mostrando as opiniões dos protagonistas do estudo de caso. A conclusão aponta os resultados desta pesquisa, abordando-se algumas recomendações a respeito do assunto.

**Palavras-chave:** Educação Continuada. Cinco disciplinas. Organização Aprendente. PROA.

## 1 INTRODUÇÃO

Em tempos de mudanças, o ambiente organizacional se altera a todo instante. Atualmente, a criação do conhecimento é muito importante para as organizações, especialmente aquelas que dependem de inovação.

Neste contexto, a aprendizagem é um item de suma importância para as organizações, pois no clima competitivo da atualidade, possivelmente, a empresa que aprender mais rápido terá maior vantagem sobre seus concorrentes.

A organização aprendente permite o enfrentamento do novo no cotidiano profissional, da necessidade inadiável de inovações cada vez maiores, exigidas para a manutenção da sobrevivência organizacional, especialmente na área de serviços públicos.

Seguindo nessa direção, no ano de 2006, a Polícia Militar do Estado da Bahia (PM/BA) firmou contrato com a Fundação Escola de Administração (FEA) da Universidade Federal da Bahia (UFBA) para a implementação do Projeto Organizações Aprendentes (PROA) com a intenção de criar uma dinâmica de organização que aprende, para que todos os seus integrantes pudessem se ver como aprendizes na mesma proporção em que fossem responsáveis pelo aprendizado de outras pessoas.

Este trabalho tem como objetivo investigar os efeitos práticos da implantação do PROA na Polícia Militar da Bahia com vistas ao desenvolvimento da Educação Continuada e a sua conectividade com as cinco Disciplinas da Organização Aprendente, preconizadas por Senge (2002). Buscou-se responder à seguinte questão: Quais os efeitos produzidos na Polícia Militar da Bahia a partir da implementação do PROA para a mudança organizacional em relação à aprendizagem em equipe e à educação continuada?

Secundariamente foi possível avaliar o nível da institucionalização de projetos, analisar a adesão por parte das unidades participantes e o papel desempenhado pelo alto comando como o agente de planejamento da aprendizagem na organização policial militar.

O presente estudo se justifica por se constituir, o PROA, em um fator decisivo para a modificação organizacional. A organização Policial Militar, à semelhança de outras organizações, busca transformar-se em uma "organização aprendente", que

por definição é aquela que se pensa e que se avalia por meio de seu próprio projeto de aprendizagem. Para que a PM/BA se torne unidade básica de prevenção, formação e inovação, conceitos próprios das organizações aprendentes, é preciso que nela haja espaço para a aprendizagem institucional. Portanto, é preponderante avaliar os efeitos produzidos pelo PROA, ora em curso, e se sua implementação está conduzindo a Polícia Militar da Bahia na direção de tornar-se uma Organização Aprendente.

Inicialmente foi feita uma revisão bibliográfica na qual consta a análise crítica da obra de alguns nomes de reconhecida autoridade sobre o assunto, como Senge (2002), Robbins (1998), Terra (2003), Hope (2000) e Fleury (1997). Particular destaque foi dispensado às cinco disciplinas elencadas por Senge (2002): domínio pessoal; modelos mentais; construção de uma visão compartilhada; aprendizado em equipe e pensamento sistêmico. Outro assunto de interesse que foi examinado na revisão bibliográfica se refere à construção da organização que aprende. A abordagem desse tópico foi feita ao mesmo tempo em que apresentaram temas relativos à criatividade nas organizações, ao desenvolvimento do intelecto profissional e à importância da aprendizagem para as organizações que aprendem, revelando as principais deficiências de aprendizagem nas organizações, e que servem para destacar os perigos a que estão expostas as empresas.

Na segunda parte desta monografia, apresenta-se o estudo de caso, dentro de um contexto de pesquisa exploratória, feito na Polícia Militar da Bahia, envolvendo unidades operacionais e administrativas sediadas na cidade de Salvador. A coleta de dados foi viabilizada por meio de um questionário, que pode ser visto no apêndice 2, no qual constavam 16 questões com níveis diferentes de importância. Os questionários continham níveis distintos de valoração que variavam de 1 a 5, distribuídos da seguinte maneira: 1 = sem importância; 2 = baixa importância; 3 = média importância; 4 = grande importância; 5 = fundamental. Os questionários foram aplicados para uma média de 15 integrantes por unidade, em 10 diferentes unidades da corporação baiana, com retorno de 120 questionários.

As entrevistas foram conduzidas nas seguintes unidades da PM baiana: Décimo Oitavo Batalhão da Polícia Militar, Academia da Polícia Militar, Décima Sexta Companhia Independente da PM, Colégio da Polícia Militar da Ribeira, Décima Segunda Companhia Independente da PM, CPM do Lobato, Décima Quarta

Companhia Independente da PM, Décima Sétima Companhia Independente da PM, Corregedoria Geral da PM, Centro de Formação de Praças.

Como destaque do processo de coleta de dados cita-se a entrevista com a Profa. e Coordenadora do PROA na PM/BA, Heloísa Helena. Essa entrevista consta no Apêndice 1.

Encerra-se este trabalho com a exposição das principais diferenças encontradas entre o objetivo primordialmente almejado pelo Comando Geral e pela Prof<sup>a</sup>. Heloisa Helena com a implementação do PROA na PM/Ba e a realidade encontrada na organização na visão do seu público interno, transmitida por meio de entrevistas. A análise pormenorizada desses resultados permite à Polícia Militar da Bahia avaliar as distorções produzidas no processo de implementação do PROA e introduzir medidas corretivas que visem o enriquecimento da aprendizagem.

## **2 O CONTEXTO DAS ORGANIZAÇÕES APRENDENTES**

### **2.1 A necessidade da aprendizagem nas organizações**

No começo do século XXI muitas transformações assolaram o mundo institucional. Esse é um cenário em que o ambiente se altera a todo momento e a competitividade passa a ocupar lugar de destaque, afetando a própria sobrevivência das organizações.

Segundo Hope et al. (2000), o avanço tecnológico está criando condições para o conhecimento das pessoas trazendo como consequência um aumento na competitividade.

Na busca do enfrentamento aos novos desafios, o homem percebe que é preciso partir em busca de novos conhecimentos na tentativa de superar as dificuldades que vão aparecendo. Tudo isso por quê:

As organizações bem sucedidas de hoje precisam encorajar a inovação e dominar a arte de mudança ou estarão fadadas à extinção. A vitória caberá àquelas que mantiverem a flexibilidade, promoverem continuamente a melhoria da qualidade e vencerem os concorrentes com um fluxo constante de produtos e serviços inovadores. [...] Os funcionários de uma empresa podem ser a mola propulsora da inovação e da mudança ou podem ser uma barreira contra elas. O desafio enfrentado pelos executivos é estimular a criatividade e a tolerância à mudança. (ROBBINS, 2004, p. 10).

A tarefa de estimular os funcionários não é coisa fácil. Segundo Robbins (2004, p. 11) as mudanças que ocorrem nas organizações por conta da globalização resultaram em nítido declínio da lealdade dos funcionários, os quais sentem que os empregadores estão se comprometendo menos com eles, e eles, em resposta, também se comprometem menos com a organização.

Para fazer frente a esses problemas, é necessário dotar os funcionários de novas fontes de aprendizagens, para que se sintam estimulados e possam contribuir para tornar as organizações mais competitivas. Por outro lado, o grande desafio que

se configura para as organizações é transformá-las em organizações aprendentes, envolvendo todos os sujeitos que dela fazem parte.

Senge (2002) explica em linhas gerais que as organizações aprendentes são aquelas em que as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar o futuro que desejam, onde se estimulam pensamentos novos e abrangentes. São organizações capazes de reagir às mudanças, solucionar problemas e aproveitar as oportunidades. Nessa mesma linha, Stata e Starkey (1997) entendem que o diferencial do sucesso organizacional está apoiado em conhecimentos, experiências passadas, modelos mentais e também em novas percepções, novos conhecimentos e comportamento modificado. É nesse enfoque que a aprendizagem organizacional vem se destacando, por criar oportunidades de melhoria contínua às organizações que procuram ganhar espaço no cenário de competitividade atual.

Senge (2002, p. 167), comenta que “um pequeno número de líderes organizacionais começa a reconhecer que é preciso repensar radicalmente a filosofia empresarial, necessária ao compromisso com a aprendizagem individual.”. Assim a aprendizagem organizacional pode acontecer com a presença dos sujeitos que exercem liderança efetiva, nas quais estão sendo vivenciadas as relações de trabalho e de produção, ou seja, a liderança mais significativa é a presenciada nas linhas locais, ou nas linhas de frente, e não tão-somente nas funções e cargos mais elevados.

No conceito de Senge (2002) as organizações que aprendem são aquelas em que os sujeitos elaboram estruturas de aprimoramento contínuo em suas diferentes capacidades de criação, construindo em ações presentes o futuro que desejam. Apesar da grande importância dos avanços tecnológicos, as mudanças fundamentais, na visão de Senge (2002), residem nos sujeitos, sendo essa a questão mais relevante quando se trata de aprendizagem nas organizações.

Para ele, uma organização aprendente se caracteriza, além do envolvimento de todos os sujeitos, pelo exercício das seguintes disciplinas de aprendizagem: domínio pessoal, modelos mentais, visão compartilhada, aprendizado em equipe e pensamento sistêmico. Para a organização é vital que essas disciplinas se desenvolvam como um conjunto. É a análise seguinte.

### **2.1.1 Domínio Pessoal**

Para Senge (2002, p. 41), o domínio pessoal “é a disciplina de continuamente esclarecer e aprofundar nossa visão pessoal, de concentrar nossas energias, de desenvolver paciência e de ver a realidade objetivamente”.

Dessa maneira, as pessoas com domínio pessoal conseguem concretizar os resultados mais importantes para elas e, conseqüentemente, para as organizações em que atuam. Em outras palavras, o domínio pessoal significa conhecer-se a si mesmo.

O conhecimento de si mesmo significa esclarecer o que realmente é importante para a pessoa. Para alcançar esse objetivo, o indivíduo precisa buscar a expansão de suas capacidades e potencialidades pessoais, através de programas de treinamento e capacitação possibilitadoras de compreensão sobre o que é relevante.

### **2.1.2 Modelos Mentais**

Para Senge (2002, p. 42) modelos mentais “são pressupostos profundamente arraigados, generalizações ou mesmo imagens que influenciam nossa forma de ver o mundo e de agir”. Neste enfoque, os modelos mentais incluem a capacidade de realizar conversas ricas em aprendizados, que equilibrem indagação e argumentação, em que as pessoas exponham de forma eficaz seus próprios pensamentos e estejam abertas à influência dos outros.

Os modelos mentais podem identificar os conhecimentos, hábitos e crenças que determinam a percepção e interpretação de tudo o que acontece no mundo. Desse modo, cada indivíduo tem o seu próprio modelo mental, que é resultante de todas as suas experiências, história de vida e situações.

### **2.1.3 Construção de uma Visão Compartilhada**

A visão compartilhada se refere à situação em que as pessoas dão tudo de si e aprendem não porque são obrigadas, mas porque querem. Muitas vezes, a visão compartilhada de uma empresa gira em torno do carisma de um líder ou de uma crise que estimula temporariamente a todos. A prática da visão compartilhada envolve as habilidades de descobrir “imagens de futuro” compartilhadas que estimulem o compromisso genuíno e o envolvimento, em lugar da mera aceitação. (SENGE, 2002).

Esta visão de futuro significa ter uma imagem muito além da realidade atual, e no caso de uma organização, a visão deve incluir a expectativa de reconhecimento a ser obtido a partir do relacionamento que deseja manter com sua clientela ao longo do tempo. Este enfoque inclui o atendimento contínuo das necessidades e preferências dos clientes, as oportunidades aproveitadas e os principais desafios vencidos.

### **2.1.4 Aprendizado em Equipe**

A disciplina de aprendizagem em equipe começa pelo “diálogo”, mediante o qual os membros deixam de lado as idéias preconcebidas e participam de um verdadeiro “pensar em conjunto”. A disciplina do diálogo envolve também o reconhecimento dos padrões de interação que dificultam a aprendizagem nas equipes. A aprendizagem em equipe é vital, pois as equipes, e não os indivíduos, são a unidade de aprendizagem fundamental nas organizações modernas. Se as equipes não tiverem capacidade de aprender, a organização não a terá (SENGE, 2002).

O processo de trabalho em equipe tem como meta “ajudar os seus membros a se verem como indivíduos independentes e interdependentes, por definição e necessidade. Definir um processo adequado a uma equipe é um primeiro passo eficaz para a unificação”, segundo Wellins et al. (1994, p. 165). Este processo holístico significa adotar um plano claro de atividades, estabelecendo princípios

operacionais, políticas e regras básicas que todos da equipe aprendem e podem cumprir.

### **2.1.5 Pensamento Sistêmico**

As empresas e os outros feitos humanos também são sistemas, estão conectadas por ações inter-relacionadas, que muitas vezes levam anos para manifestar seus efeitos umas sobre as outras.

Em seus comentários sobre o pensamento sistêmico, Fleury e Fleury (1997, p. 32) relata:

A medida que o mundo se torna cada vez mais complexo e interdependente, a capacidade de pensar sistematicamente, de analisar os campos de força e seus efeitos causais, abandonando a lógica causal simples, em favor de modelos mentais mais complexos, torna-se um fator crítico para a aprendizagem. Esta capacidade tem que ser desenvolvida não apenas pelo líder, mas também por todas as pessoas que participam da organização.

Para Senge (2002) o pensamento sistêmico é a quinta disciplina, considerada como a pedra fundamental numa organização que aprende e tem como papel essencial, integrar todas as disciplinas. O pensamento sistêmico é um quadro de referência conceitual, um conjunto de conhecimentos e ferramentas desenvolvido ao longo dos últimos cinquenta anos para esclarecer os padrões como um todo e ajuda a ver como modificá-los efetivamente.

Como se observa, o pensamento sistêmico tem como finalidade integrar todas as disciplinas e visa ajudar a enxergar as coisas como parte de um todo e não como peças isoladas. Considerando estes aspectos, seria possível entender como as ações podem contribuir para os fenômenos desejáveis ou indesejáveis e, a partir daí identificar os pontos de alavancagem para ações de correções ou reforço.

## 2.2 As deficiências de aprendizagem nas organizações

Muitas organizações que encerram suas atividades não sabem os motivos que as levaram a isso. Há indícios que isso ocorre porque elas não souberam reconhecer as ameaças iminentes, compreender-lhes as implicações ou buscar alternativas para superar o momento em que estão vivendo.

Para Senge (2002), a maioria das organizações tem dificuldades de aprendizagem, pois as deficiências ocorrem da forma como são projetadas e gerenciadas, a maneira como os cargos são definidos e o modo como todos são ensinados a pensar e interagir. Para o autor, existem sete deficiências que precisam ser corrigidas, que são, em síntese:

- a) a primeira deficiência ocorre por conta das pessoas da organização que se concentram unicamente no cargo que ocupam, esquecendo-se dos resultados da interação dos outros cargos;
- b) a segunda deficiência acontece quando as organizações tendem a achar prováveis culpados pelas crises que atravessam;
- c) importância exagerada a um inimigo externo;
- d) a quarta deficiência se refere ao procedimento da fixação em eventos, que ocorre nas empresas, porque os funcionários estão acostumados a ver a vida como uma série de acontecimentos e para cada um deles, acredita-se haver uma causa óbvia;
- e) à inadaptação às crescentes ameaças à sobrevivência, também é uma deficiência nas empresas. É necessário prestar atenção tanto aos eventos sutis quanto aos drásticos e diminuir o ritmo para perceber os processos graduais que representam as maiores ameaças.
- f) a ilusão de aprender com a experiência, ou seja, muitas pessoas dão mais valor às experiências passadas, esquecendo-se das conseqüências das decisões mais importantes;
- g) o mito de que a equipe gerencial possa identificar questões interfuncionais complexas, críticas à organização.

A compreensão dessas deficiências de aprendizagem servem para mostrar os perigos a que estão expostas as empresas que ainda não reconheceram que os

tempos de hoje não são menos perigosos e exigem posições mais firmes e dotadas de ações de que todos participem de forma construtiva.

### **2.2.1 A construção da organização que aprende**

Muitas organizações são hábeis em criar ou adquirir conhecimentos. A construção da organização que aprende é coisa complexa e Garvin et al (1998) explicam que as organizações que aprendem são aquelas empresas que possuem capacidade de criar, adquirir e transferir conhecimentos, além de modificar comportamentos para se adequar aos novos conhecimentos.

Outros teóricos forneceram idéias diferenciadas a respeito. Na visão de Schein (1992) a cultura da aprendizagem organizacional é evidenciada pela necessidade de desenvolver líderes. É a organização voltada para a era do conhecimento. Terra (2003) complementa, dizendo que a organização que aprende é aquela que busca inspirar e facilitar o aprendizado contínuo e coletivo. Para ser uma organização que aprende é preciso ser eficiente em todos os aspectos e não se pode deixar esse trabalho de construção por conta do acaso.

Neste enfoque, fica claro que a organização que aprende é aquela que está o tempo todo criando o seu próprio futuro, sem esquecer de analisar o seu desempenho, as causas e efeitos dos seus resultados e simular um cenário futuro. Para a construção de uma organização que aprende é necessário superar sete desafios, segundo Beauclair (2008). O primeiro desafio consiste em compreender que uma organização é um sistema cultural, simbólico e imaginário, que, juntos geram a cultura organizacional. O segundo desafio deixa claro a necessidade de ampliar as capacidades criativas das organizações, promovendo novos modos de fazer circular dados, informação e conhecimento. O terceiro desafio destaca a necessidade de ampliar as visões do futuro a partir da aprendizagem. O quarto desafio mostra que a maior percepção é que a aprendizagem transforma o sujeito aprendente em seus aspectos internos e externos. O quinto desafio consiste em construir culturas de telas sistêmicas, onde as diferentes percepções dos sujeitos aprendentes nos espaços e tempos organizacionais a partir da constatação de que cada um é alguma coisa. O sexto desafio abre espaço para mostrar que na

sociedade do conhecimento as pessoas precisam aprender a aprender. O sétimo desafio consiste em promover a convivência dos contrários e favorecer a unidade na diferença que é tarefa essencial no tempo presente.

Robbins (1998) destaca em sua obra "Comportamento Organizacional" a criação de uma organização que aprende, que estaria apta a uma capacidade contínua de adaptação e mudança. Cita como exemplos, a Xerox, Corning, Federal Express, Ford, General Electric entre outras, que para ele são organizações que efetuaram mudanças, onde as pessoas "põem de lado suas velhas maneiras de pensar, aprendem a ser abertas umas com as outras, entendem como a organização funciona, formam um plano ou visão com a qual todos concordam e então trabalham juntas para realizar essa visão".

A organização que aprende, segundo Robbins (1998) possui, em síntese, as seguintes características básicas:

- a) existe uma visão partilhada com a qual todos concordam;
- b) as pessoas descartam suas velhas maneiras de pensar e as rotinas padronizadas que usam para resolver problemas ou executar seus trabalhos;
- c) os membros pensam em todos os processos, atividades, funções e interações organizacionais com o ambiente como parte de um sistema de inter-relações;
- d) as pessoas comunicam-se abertamente umas com as outras (através de fronteiras verticais e horizontais) sem medo de crítica ou castigo;
- e) as pessoas sublimam seus interesses pessoais e interesses departamentais fragmentados para trabalharem juntas com o objetivo de alcançar a visão partilhada da organização.

Um olhar sobre essas características leva a crer que elas são muito importantes no contexto organizacional, porque trazem inovações e porque podem estimular as pessoas à criatividade. O exemplo do item b, pode confirmar isso, ou seja, quando as pessoas descartam suas velhas maneiras de pensar e adotam novas, elas estão criando alguma coisa nova, estão se tornando criativas (ROBBINS, 1998).

## 2.2.2 A Criatividade nas Organizações que Aprendem

Na concepção de Alencar (1996, p. 122), a criatividade “é um fenômeno complexo e multifacetado que envolve uma interação dinâmica entre elementos relativos à pessoa, como características de personalidade e habilidades de pensamento, e ao ambiente, como o clima psicológico, os valores e normas da cultura e as oportunidades para expressão de novas idéias”.

Angeloni (2002) considera que a criatividade deve ser estruturada em três dimensões: pessoas, infra-estrutura organizacional e tecnologia. Na dimensão pessoas, a criatividade pode se manifestar em todas as idades e em todos os campos do empreendimento humano e fatores como iniciativa, independência de pensamentos, ação e flexibilidade podem desenvolver idéias criativas. As pessoas criativas possuem “originalidade, flexibilidade, fluência, elaboração, como alguns componentes da memória, da cognição e da avaliação”.

As pessoas podem ser capazes de expressar inúmeras idéias para solucionar certos problemas, bem como, sabem se expressar melhor e possuem raciocínio crítico.

Não se pode esquecer o fator “motivação” que pode desempenhar um papel fundamental da criatividade. A motivação pode ser impulsionada “por salários, benefícios e outros sistemas de recompensa, premiação e desempenho utilizados pela organização, bem como a satisfação, a paixão e o interesse pelo trabalho” (ANGELONI, 2002, p. 128).

A infra-estrutura organizacional merece atenção especial sobre a criatividade nas organizações. Uma organização com diversidade de departamentos e níveis hierárquicos pode bloquear a iniciativa individual e a criatividade, porque há um excesso de burocracia e isto pode prejudicar a prática da interdisciplinaridade, geração de novas idéias e conseqüentemente, a criatividade. A rigidez de comportamento também pode atrapalhar a organização do conhecimento, porque falta flexibilidade, restringindo o desempenho da organização.

A tecnologia na organização do conhecimento pode funcionar como suporte para a criação, disseminação e armazenamento do conhecimento. Exemplificando: os computadores, os bancos de dados, a Internet e as diversas tecnologias de

informação e comunicação podem facilitar o processo da criatividade, ao oferecerem uma gama variada de recursos.

Na análise da obra de Duailibi & Simonsen (1990), "Criatividade & Marketing" foi possível identificar vários fatores impeditivos para a criatividade, como:

- a) a pressão para conformar-se;
- b) atitudes e meio excessivamente autoritários;
- c) medo do ridículo;
- d) intolerância para com as atitudes mais joviais;
- e) excesso de ênfase nas recompensas e nos sucessos imediatos;
- f) a busca excessiva de certeza;
- g) hostilidade para com a personalidade divergente;
- h) falta de tempo para pensar;
- i) rigidez da organização.

Estes autores tecem algumas recomendações para o administrador que queira estimular a criatividade na empresa. Esta deve criar condições para um aprendizado autogerador, isto é, para que as pessoas que desejam ser criativas dentro da empresa, obtenham estímulos em si mesmas, vindos de sua própria atitude. Neste sentido, é preciso:

- a) tomar cuidado para que o meio não seja autoritário em excesso;
- b) contudo, pressionar para o seu subordinado superaprender;
- c) na medida do possível, postergar os seus julgamentos, mesmo quando já puder tê-los formado;
- d) dividir com o seu pessoal as suas experiências, sem ciúmes profissionais nem superioridade;
- e) estimular a flexibilidade intelectual, encarando a solução de qualquer problema sob várias formas;
- f) encorajar a auto-avaliação do processo individual, permitindo que o próprio subordinado analise o seu trabalho e o seu desenvolvimento;
- g) ajudar seu pessoal a tornar-se mais sensível;
- h) prover freqüentemente, oportunidades para que todos exercitem sua criatividade;
- i) auxiliar cada subordinado a compreender, aceitar e superar os seus fracassos;
- j) instar para que os problemas sejam abordados como um todo.

Por sua vez, Hesketh (1980), em sua obra "Criatividade para administradores", também relaciona uma série de atitudes e ações que um chefe deve ter para incentivar a criatividade entre seus subordinados:

- a) estar preparado para aceitar inovações;
- b) aceitar de bom grado as sugestões dos subordinados, por mais absurdas que pareçam à primeira vista;
- c) não criticar os subordinados por apresentarem sugestões; pelo contrário, elogiá-los, pois a criatividade precisa de constante incentivo;
- d) o "vamos pensar nisso" deve ser a resposta de um chefe a qualquer sugestão. Não custa nada dar uma resposta desse tipo, pois a decisão final, irremediavelmente, caberá à chefia;
- e) demonstrar interesse pelas idéias novas, mesmo que não tenham valor. A criatividade é profundamente instável, indivíduos que geralmente, produzem boas idéias, muitas vezes, apresentam péssimas sugestões. A crítica violenta pode inibir definitivamente um espírito criador;
- f) demonstrar abertamente o interesse pelas soluções criadoras, elogiando, promovendo ou oferecendo prêmios aos autores de novas idéias;
- g) promover entre dirigentes ou subordinados, reuniões de "*brainstorming*";
- h) procurar cercar-se de auxiliares de dois tipos: os de personalidade judiciosa e os de personalidade criadora;
- i) destinar recursos substanciais aos projetos criadores, dentro das possibilidades da organização.

Amabile (1998) recomenda uma série de características gerenciais que devem estar presentes para facilitar o desenvolvimento da motivação dos indivíduos, como:

- a) as pessoas devem ter sempre desafios estimulantes, compatíveis com suas habilidades e competências;
- b) autonomia: as pessoas devem ter grande liberdade para perseguir as metas estabelecidas pela empresa. As metas, porém, devem ser relativamente estáveis e claras;
- c) trabalho em equipe: encorajamento do espírito de cooperação para alcançar objetivos compartilhados;

- d) papéis das gerências e alta administração: incentivo e encorajamento à geração de novas idéias e reconhecimento especial por contribuições inovadoras; estímulo ao compartilhamento de informações e conhecimento.

### 2.2.3 O Desenvolvimento do Intelecto Profissional

Tão importante como a criatividade, o desenvolvimento do intelecto profissional também faz parte das organizações do conhecimento. A prática para o gerenciamento do intelecto pode se assemelhar à orientação profissional bem-sucedida.

Esta prática deve partir do recrutamento do indivíduo. Para se ter uma idéia de como isso funciona, o QUADRO 2.1 apresenta algumas práticas de recrutamento, realizadas por empresas bem conceituadas.

Estes exemplos mostram que as empresas estão mudando os velhos métodos de selecionar pessoas para determinado cargo. Antes, bastava definir e preencher o cargo. Atualmente, os critérios passaram a enfatizar a polivalência de habilidades e o potencial para crescer.

Na Gestão do Conhecimento essa atitude pode ser fundamental, porque as empresas passam a depender não só das novas tecnologias ou de sua estrutura organizacional, mas do fator humano, “que constituem o único recurso vivo e dinâmico da organização, aliás, o recurso que decide manipular os demais, que são inertes e estáticos por si. Além disso, constituem um tipo de recurso dotado de uma vocação dirigida para o crescimento e desenvolvimento” (CHIAVENATO, 1992, p. 17).

O passo seguinte para o desenvolvimento do intelecto profissional seria forçar o desenvolvimento intensivo do indivíduo através de sua exposição a vários problemas reais, como por exemplo, colocá-lo frente-a-frente com os clientes, onde o profissional poderá desenvolver a experiência, sempre sob a orientação de mentores. De referência ao que efetivamente vivencia a PM/BA, curial salientar, ante observações colhidas *in loco*, que no Curso de Formação de Oficiais (CFO) ocorre estágio operacional com monitoramento de oficiais nas unidades operacionais, apenas a partir do 3º ano. Contudo, entendo que esta experiência prática deveria

ocorrer já no 2º ano de Academia. Oportunizando assim, ao futuro oficial, uma visão profissional mais próxima da sua futura realidade.

As pessoas que se submetem a experiências intensivas podem tornar-se mais capazes e valiosas se forem orientadas de maneira adequada. Outrossim, a exposição a tarefas com constante aumento de complexidade pode ser benéfica aos indivíduos porque eles adquirirão cada vez mais experiência. Contudo, para que isso ocorra, a aprendizagem é um assunto que precisa ser salientado.

QUADRO 2.1 – COMO ALGUMAS EMPRESAS COM AS MELHORES PRÁTICAS DE RECRUTAMENTO SELECIONAM BOAS CABEÇAS

Empresa/Setor	Alvo	Perfil ideal	Como recruta	Como seleciona
MICROSOFT (Informática)	Universitários MBAs e executivos da concorrência	Capacidade de assimilar novos conhecimentos, empreendedor e vocação para trabalho em equipe	Indicações de funcionários e currículos.	São aplicados testes que avaliam a capacidade de raciocínio e aprendizado. Uma questão típica: "Quanta água corre no Mississipi a cada dia?" O que importa não é a resposta correta, mas as perguntas feitas para atingi-la. As entrevistas com executivos exploram as paixões do candidato. O objetivo é avaliar o grau de motivação.
GE (Eletrodoméstico, equipamentos e serviços financeiros)	Universitários, MBAs e veteranos	Reputação de competência, flexibilidade para mudanças e habilidade para trabalho em equipe.	Indicações de funcionários, currículos e palestras em universidades.	O CEO Jack Welch entrevista os 500 principais executivos da companhia. A GE não submete os candidatos a testes. Eles são avaliados com base no desempenho em empregos anteriores ou no currículo escolar.
McKinsey (Consultoria)	PhDs, MBAs, formandos e executivos.	Capacidade analítica, sólida formação acadêmica e vocação para trabalho em equipe	Indicações de consultores, currículos e palestras em universidades.	O candidato é entrevistado por 13 consultores. São aplicados testes de matemática, lógica e inglês, além de resolução de caso. Uma pergunta típica: "Quantas margarinas são consumidas no Brasil?" Interessa menos a resposta correta do que a forma lógica com que o candidato a estrutura.
Motorola (Telecomunicações)	Estudantes, Universitários e profissionais	Empreendedor, líder e hábil no relacionamento em grupo	Currículos e indicações de funcionários	Entrevistas simulam situações que o candidato vivenciará no cargo. O objetivo é avaliar seu potencial de adaptação. Uma questão típica: "Você já trabalhou com uma pessoa que gostaria de ser?" A resposta deve indicar características de liderança.
JP Morgan (Bancos)	Formandos de universidades, MBAs e profissionais.	Capacidade analítica, liderança e integridade.	Palestras em universidades, currículos e indicações de funcionários.	Entrevistas com executivos nos quais são aplicadas técnicas comportamentais e dinâmicas de grupo que simulam operações do mercado financeiro. O objetivo é avaliar habilidades de relacionamento e capacidade de raciocínio.
Brahma (Bebidas)	Formandos de Universidades e MBAs	Empreendedor, extrovertido e obstinado.	Palestras em universidades e currículos.	Os principais executivos conversam com os candidatos em pequenos grupos. Uma questão típica: "Qual a maior pisada de bola que você já deu na vida?" O objetivo é avaliar se o candidato sabe reconhecer e aprender com os próprios erros.

FONTE: Blecher (1998).

## 2.2.4 A Importância da Aprendizagem para as Organizações que Aprendem

Em suas pesquisas, Angeloni (2002) refere-se ao ciclo de aprendizagem composto por três maneiras diferentes de se efetuar um trabalho, sendo descritas por ele da seguinte forma:

- a) aprendizado situacional: ocorre quando o vínculo entre o aprendizado individual e o modelo mental individual é cortado, ocasionando aprendizado;
- b) aprendizado fragmentado: ocorre quando o vínculo entre os modelos mentais individuais e a memória organizacional é quebrado;
- c) aprendizado oportunístico: ocorre quando o vínculo entre a memória organizacional e a sua ação é rompida, ocasionando ações organizacionais.
- d) A importância da aprendizagem para as organizações consiste em alavancar o conhecimento, porque pode proporcionar às pessoas diversas maneiras de aprender e de reaprender.

Dentre as motivações que os profissionais das empresas encontram, Angeloni (2002) destaca e :

- a) a competitividade: a aprendizagem pode ser uma resposta para manter a longevidade das empresas;
- b) ambiente permanente de mudanças: o ambiente imprevisível coloca as pessoas em situações novas constantemente exigindo novas habilidades;
- c) entendimento do negócio: a aprendizagem pode permitir que se entenda como as ações presentes podem influenciar o futuro;
- d) preparação para o futuro: a aprendizagem permite construir um ambiente que estimule a mudança, a disseminação de informações e o conhecimento gerados pela organização, facilitando o seu gerenciamento;
- e) desempenho de equipes: a aprendizagem pode facilitar o trabalho em equipes, pois estabelece novas formas de organizar tarefas, novos mecanismos de avaliação dos processos de operação e gestão na organização.

O mesmo autor destaca como condição necessária para a alavancagem do conhecimento o entendimento do ciclo de gerenciamento do conhecimento, ilustrado na figura 2.1.

### Ciclo do Gerenciamento

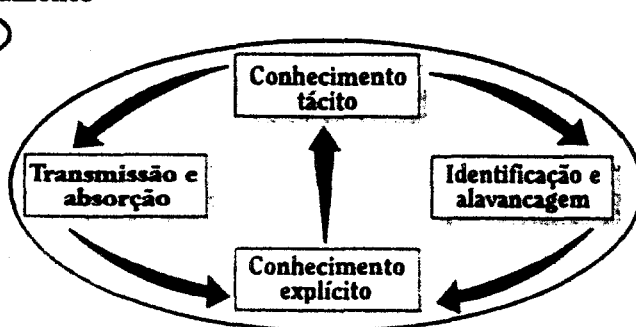


Figura 2.1 – Ciclo gerencial do conhecimento - FONTE: Angeloni (2002).

O papel do ciclo de gerenciamento consiste em explicitar o conhecimento tácito (aquele difícil de ser articulado em palavras) por meio de transmissão e da armazenagem dentro da organização. Assim, segundo Angeloni (2002) existem quatro modos de conversão do conhecimento que ocorre pela interação entre o conhecimento tácito e o explícito (o conhecimento passível de transmissão):

- a) pela socialização: ocorre pelo compartilhamento de experiências adquiridas, como por exemplo: o diálogo com os clientes;
- b) externalização: relaciona o conhecimento tácito com os conceitos explícitos na forma de metáforas, analogias, hipóteses ou modelos;
- c) combinação: ocorre através de telefones, redes de computadores, conversas, reuniões e outros;
- d) internalização: incorpora o conhecimento explícito ao tácito através da aprendizagem.

Estes modos de conversão mostram que a aprendizagem é sempre dinâmica e pode favorecer extensivamente a alavancagem do conhecimento, porque pode preparar as pessoas continuamente para as transformações, podendo resultar numa melhoria de desempenho delas.

## 2.2.5 O Conhecimento como Vantagem Competitiva

“A vantagem do conhecimento pode ser sustentável porque tende a gerar retornos crescentes e dianteiras continuadas”, conforme afirma Davenport (1999, p. 20). O mesmo autor observa que, ao contrário dos ativos materiais, que diminuem à medida que são usados, os ativos do conhecimento aumentam com o uso, porque idéias geram novas idéias e o conhecimento compartilhado permanece com o doador ao mesmo tempo que pode enriquecer o recebedor.

Nesse troca-troca de experiências quem ganha são as organizações, porque elas podem ver perpetuado o seu potencial de crescimento.

A utilidade do conhecimento como vantagem competitiva, pode ser utilizada de várias formas pelas empresas. A Teltech, uma empresa norte-americana, liga para cada cliente após uma recomendação, para avaliar a qualidade do especialista e do conhecimento especializado. (DAVENPORT, 1999).

A NovaCare, a maior provedora de serviços de reabilitação e uma das empresas de assistência médica de maior crescimento nos Estados Unidos, possui um intelecto profissional crítico em seus mais de 5.000 profissionais em medicina do trabalho, fonoaudiologia e fisioterapia. Através do NovaNet (o sistema de software da NovaCare), coletam-se informações de todos os terapeutas sobre: custos e serviços, práticas profissionais que produzem bons resultados e mudanças dos padrões de atendimento em diferentes regiões. (SERRA, 2000).

Na Merrill Lynch, as pessoas trabalham com muitos colegas diferentes, em amplas variedades de projetos por um ano. Nesta empresa, todos compartilham conhecimento e cooperação entre si, porque a remuneração está vinculada a esses relacionamentos entre pares e a remuneração é o principal fator de motivação nesse negócio (SERRA, 2000).

A 3M, outra empresa norte-americana, ou seja, ela permite e encoraja os seus empregados a ocupar o tempo pago pela companhia com projetos pessoais ou de que gostem, permitindo assim, uma troca de conhecimentos entre os funcionários. (ANGELONI, 2002).

A Crysler, por exemplo, armazena conhecimento para o desenvolvimento de novos carros numa série de repositórios chamados Livros de Conhecimento de

Engenharia, que abrange uma memória eletrônica do conhecimento obtido de equipes automobilísticas (DAVENPORT, 1999).

Ao avaliar essas experiências, o conhecimento pode ser enfatizado como uma ferramenta imprescindível nos negócios empresariais, porque facilita sobremaneira, todas as operações empresariais, além de fornecer subsídios para o futuro. O conhecimento pode levar, segundo os exemplos apresentados, a eficiência de muitas empresas, porque através dele, pode-se tomar decisões mais acertadas com relação a estratégia, concorrentes e outros, além de permitir uma experiência para entender novas situações e eventos (DAVENPORT, 1999).

### **2.2.6 A Importância do Capital Humano**

Nas organizações que aprendem, a dimensão humana adquire uma nova nuance: jogar a favor dos funcionários pode ser o melhor meio de obter retornos, porque eles são o elemento básico de competitividade (CRANWFORT, 1994).

Cada profissional carrega hoje, muito mais responsabilidades pelas vendas, patrimônio, produtividade e valor da empresa onde trabalha. A cada momento do expediente, determinada capacidade pode ser requisitada e precisa ser ativada.

As empresas modernas estão mudando os velhos métodos de selecionar pessoas, com a relação mais focada na pessoa do que propriamente no emprego, os critérios passaram a enfatizar a polivalência de habilidades e o potencial humano para crescer.

Ford buscava no início do século, num candidato vindo da escola, algo além do conhecimento especializado: capacidade analítica, curiosidade e integridade. São todos atributos citados hoje pelas empresas, antes de admitir um funcionário. Embora naquela época, essas exigências fossem consideradas bastante inovadoras, atualmente, há um consenso de que os empregados devem ser tratados como recursos produtivos das organizações, que precisam ser administrados, através de planejamento, organização, direção e controle de suas atividades. Desse modo, as pessoas constituem o capital intelectual da organização e devem ser tratados como parceiros do negócio e não mais como simples empregados contratados.

O Japão tornou-se um exemplo de uma economia construída baseada no capital humano. Após a Segunda Guerra Mundial, a infra-estrutura física do país estava em ruínas, mas, apesar disso, em menos de cinquenta anos, eles desenvolveram uma economia de maior sucesso no mundo. “Sua população trabalhadora e muito bem educada (o Japão tem a maior taxa de alfabetização do mundo) promoveu um incrível crescimento” (CRAWFORD, 1994, p. 34). Hoje o Japão tem problemas no mercado de habitação e do consumo. Por ter crescido demais no passado, o estado de desânimo do japonês é hoje o principal problema para a retomada do crescimento da economia.

O ser humano, como se viu, é capaz de utilizar-se da informação que recebe e transformá-la em conhecimentos. É exatamente no vasto repertório de conhecimentos humanos que reside o maior valor da presença das pessoas nas organizações, o qual pode ser multiplicado pela possibilidade de aprimoramento das capacidades e habilidades pessoais importantes à dinâmica organizacional (ANGELONI, 2002, p. 79).

Outrossim, um olhar sobre a Gestão de Pessoas pode auxiliar a compreensão da importância do fator humano nas organizações.

### **2.2.7 A Gestão de Pessoas**

Neste início de século, vive-se mudanças significativas que obrigam as empresas a buscarem todas as alternativas para permanecerem competitivas perante o novo cenário. Não basta mais só o desejo de vencer, os profissionais de Gestão de Pessoas devem fixar um caminho que faça com que a empresa tenha sucesso. Será necessário construir organizações que mudem, aprendam, movimentem-se e atuem mais rápido que seus concorrentes.

Os profissionais devem encarar suas práticas de Gestão de Pessoas, como fontes de vantagem competitiva, capacidade e grande habilidade para entender a magnitude da mudança que se faz necessária para fazer face à nova realidade.

Gerir pessoas e competências representa hoje, uma questão estratégica para as empresas. Uma atividade importante demais para ficar limitada apenas a um órgão da empresa. Em plena era da informação, onde a mudança, a

competitividade, a imprevisibilidade e a incerteza constituem os desafios básicos da empresa, o antigo sistema centralizador, hermético e fechado de se administrar pessoas está se abrindo, ou seja, seu papel está se tornando diferente e inovador: o da descentralização e da desmonopolização das decisões e ações com relação às pessoas passam a ser da alçada dos gerentes e não mais uma exclusividade da área de Gestão de Pessoas. A TABELA 2.2 dá uma idéia simplificada e resumida do que representam essas mudanças.

TABELA 2.2 – OS NOVOS PAPÉIS DA FUNÇÃO DE GESTÃO DE PESSOAS

DE	PARA
Operacional e Burocrático	Estratégico
Policimento e Controle	Parceria e Compromisso
Curto Prazo e Imediatismo	Longo Prazo
Administrativo	Consultivo
Foco na Função	Foco no Negócio
Foco Interno e Introvertido	Foco Externo e no Cliente
Reativo e Solucionador de Problemas	Proativo e Preventivo
Foco na Atividade e nos Meios	Foco nos Resultados e nos Fins

FONTE: CHIAVENATO (1999)

A era da informação e adoção de novas tecnologias têm contribuído sobremaneira para as transformações por que passa a Gestão de Pessoas, que descentraliza-se e parte para uma nova realidade: a de ser uma área de consultoria interna para preparar e orientar os gerentes de nível médio, fazendo com que as decisões passem a ser da alçada de gerentes. Nesse cenário de mudanças a moderna Gestão de Pessoas, que outrora era chamada de administração de recursos humanos, tinha a responsabilidade de selecionar, treinar, manter e avaliar pessoas, precisa ser repensada e as organizações precisam criar condições para a redefinição e aprimoramento dos recursos humanos.

Diante disso, o profissional de Gestão de Pessoas precisa atualizar-se e ter a percepção e a sensibilidade para atuar com grupos de pessoas, com objetivos definidos, abandonando técnicas ultrapassadas e administrando as novas tendências do terceiro milênio.

Na visão de Rosas (1999, p. 22), as transformações políticas, sociais e econômicas prenunciam um quadro sem precedentes de mudanças a partir de 1990, tendo como pressupostos o avanço da globalização, a crescente sofisticação dos mercados e o aumento da competitividade.

Face a isso, os programas de treinamento instrucionais devem complementar o treinamento em serviço, os esforços de autodesenvolvimento das pessoas, levando em conta os seus planos de vida e carreira. “Mais do que isso, pode também assessorar o processo de mudança e desenvolvimento organizacional, contribuindo para a definição de novas políticas, estratégicas e estruturas, coerentemente ajustados aos recursos e competências existentes.” (ROSAS, 1999, p. 24)

Preocupado com a qualidade total e melhoria contínua, Bateman (1998, p. 499) se refere ao quadro de mudanças “bem-sucedidas como resultado de ações inspiradas, referentes tanto a problemas quanto a oportunidades, de motivar as pessoas a mudar e de fazer uma abordagem estratégica para implementar a mudança”.

Numa perspectiva futurista as questões de Gestões de Pessoas podem ser vistas como o novo foro para empresas que buscam criar valor e obter resultados, que podem ser: a busca da competitividade que engloba uma série de fatores e dentre eles, pode ser citado o treinamento e o aprendizado.

Assim, cabe a todo o empresário a responsabilidade de contratar, gerir e desenvolver as pessoas que integram sua equipe, formada a partir de identificação das oportunidades gerenciais. Isto envolve o “treinamento em serviço, os esforços de autodesenvolvimento das pessoas, bem como levar em conta os seus planos de vida e de carreira” (ROSAS, 1999, p. 23).

O funcionário passa a ter um papel mais ativo na organização: de simples batedor de cartão-ponto para a condição de parceiro e colaborador da organização.

Neste sentido, a empresa questiona-se: “Como contrataremos pessoal para o quadro da empresa? Como garantir que os funcionários consigam adequar-se à

cultura da empresa? Como criar incentivos para reforçar comportamentos adequados entre os funcionários nos diferentes países? Como estabeleceremos os programas de comunicação na nova unidade e entre a matriz e a unidade no país?” (ULRICH, 1999, p. 290)

As respostas a estes questionamentos mostram que a Gestão de Pessoas precisa estar atenta às mudanças da era global<sup>1</sup>, cujas tendências a partir dos anos 90, passam a ser de “vantagens competitivas, com a perspectiva voltada para o negócio da empresa, mas levantando o papel das pessoas através de estratégias para transformá-las em agentes de competitividade” (LACOMBE, 2001, p. 161). Assim, o papel da Gestão de Pessoas se amplia, conforme ilustra a TABELA 2.3.

TABELA 2.3 – GESTÃO DE PESSOAS ESTRATÉGICO X VANTAGEM COMPETITIVA

Gestão de Pessoas como:	Estratégico	Vantagem competitiva
Período aproximado	1980-1990	1990-
Condições que propiciam surgimento	Reconhecimento/importância dos fatores do ambiente: necessidade de vincular gestão de pessoas às estratégias organizacionais.	Maior competitividade: necessidade de diferenciação: pessoas vistas como recursos para vantagem competitiva.
Papel	Adaptação das pessoas às necessidades estratégicas.	Transmissão das estratégias às pessoas e transformá-las em agentes de competitividade.
Funções e contribuições	Motivar o empregado, manter segurança e bom ambiente, garantindo o envolvimento.	Estratégica, competitiva, focada na mudança e no envolvimento dos empregados.
Principais atividades	Treinamento: recrutamento interno; desenvolvimento; busca de práticas ideais; terceirização e descentralização.	Administrar redes de agentes organizacionais: gerentes, parceiros internos e externos; administrar programas que dependem do comportamento das pessoas; criar instrumentos de gestão pra as pessoas; mensurar impactos de RH; manutenção da capacidade intelectual da organização; orientação para um desenvolvimento integrado.

FONTE: Adaptado de LACOMBE (2001, p. 162)

Com base na Quadro percebe-se que os papéis da gestão de pessoas na construção de uma organização competitiva pode ser representada pelo que preconiza Ulrich (1998, p. 40), conforme se vê na Quadro 2.2.

<sup>1</sup> Pode ser entendida como a fase de aceleração técnica, novas tecnologias, revolução na tecnologia da informação, maior flexibilidade produtiva e organizacional, abertura econômica, liberalização cambial, alianças estratégicas, processo de concentração e centralização do capital a nível mundial. (LACERDA, 1998, p. 114).

QUADRO 2.2 – PAPÉIS DA GESTÃO DE PESSOAS NA CONSTRUÇÃO DE UMA ORGANIZAÇÃO COMPETITIVA

FUTURO/ESTRATÉGICO FOCO			
PROCESSO	Administração Estratégias Gestão de Pessoas	de da	Administração da Transformação e Mudança
			PESSOAL
	Administração Infra-estrutura Empresa	da da	Administração da Contribuição dos Funcionários
			COTIDIANO/OPERACIONAL FOCO

FONTE: ULRICH (1998).

A administração de estratégias de gestão de pessoas permite que o profissional do setor torne-se um parceiro estratégico da empresa, porque ele tem a finalidade de traduzir em práticas as estratégias empresariais como a redução de tempo da concepção à execução da estratégia, no sentido de atender melhor às exigências do cliente.

A administração da infra-estrutura organizacional da empresa exige que os profissionais de Gestão de Pessoas concebam e desenvolvam processos eficientes para contratar, treinar, avaliar, premiar, promover e gerir o fluxo de funcionários na organização.

Administrar a contribuição dos funcionários significa auxiliar os mesmos a contribuir através de sua competência para realizar um bom trabalho.

A administração da transformação e da mudança reflete a preocupação das empresas com as mudanças, no qual os gestores de pessoas precisam estar preparados para ajudar os funcionários a se livrarem da antiga cultura e de adaptarem a uma nova.

Todos esses aspectos citados são importantes para compreender que, a partir do século XXI “a natureza do trabalho, as relações sociais, os padrões dos

gastos, as horas e atividades de lazer e as oportunidades de investimento refletirão uma rápida evolução da nova sociedade” (CRAWFORD, 1994, p. 173).

Isto vai refletir em todos aspectos da vida, onde antigas verdades e normas já não podem ser aplicadas no mundo da informática e da automação, dos produtos de alta tecnologia e dos serviços do conhecimento, da redução no tamanho das corporações e do desemprego do nível gerencial.

Face a isto, novos pressupostos precisam ser reavaliados e novas suposições mais consistentes em relação à realidade atual e às expectativas futuras devem ser criadas. “Além disso, modos de pensar e reagir devem ser coerentes com as novas suposições. Uma falha nesta adaptação resultará em reações e decisões inadequadas” (CRAWFORD, 1994, p. 173).

É interessante observar, que assim, como é importante o capital humano nas organizações, é importante também o preparo deles para enfrentar a realidade atual, como também, conhecer a cultura organizacional. Neste sentido, o processo de aprendizagem organizacional ganha importância como alavacagem de conhecimento, uma vez que, por meio da “aprendizagem as empresas podem captar, transformar, criar e recriar processos e atividades: requisitos fundamentais para as organizações que procuram vantagens competitivas sustentáveis” (ANGELONI, 2002, p. 82).

### **3 O PROA NA POLÍCIA MILITAR DA BAHIA**

A própria essência da pesquisa exigiu uma investigação de natureza exploratória. Nesse sentido, o estudo de caso procura estabelecer as relações de causa-efeito através da coleta de dados e posterior análise dos resultados. Tem caráter exploratório no momento em que descreve o fenômeno, define e classifica os fatos e variáveis. Compreende o registro e a descrição da natureza dos processos.

Esta pesquisa tem caráter exploratório na medida em que é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado. Por sua natureza de sondagem, não comporta hipóteses que, todavia, poderão surgir durante ou ao final da pesquisa (VERGARA, 2000, p. 47).

Levando em conta esse aspecto, o método desenvolvido encontra semelhança com o que afirma Vergara (2000, p. 49): “Estudo de caso é o circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas estas como uma pessoa, uma família, um produto, uma empresa, um órgão público, uma comunidade ou mesmo um país. Tem caráter de profundidade e detalhamento. Pode ou não ser realizado no campo”.

#### **3.1 Contexto analisado**

O contexto analisado refere-se a um modelo de Organizações Aprendentes proposto à Polícia Militar da Bahia, em que foi envolvida, gradativamente, toda a sua estrutura, considerando, ao mesmo tempo, missão, visão e valores da Corporação e as especificidades de cada unidade da Polícia Militar, quer sejam educacionais, operacionais, administrativas, especializadas e de bombeiros, com o propósito de criar uma cultura de aprendizagem continuada, conforme revela a análise dos relatórios, abaixo descritos, elaborados pela Coordenação do PROA.

Na etapa atual do Programa estão envolvidos 30 mil policiais, dos quais, cerca de 830 policiais, entre oficiais e praças certificados como Consultores Internos,

Líderes Educadores e Gestores (Comandantes e Subcomandantes) das unidades, estão diretamente relacionados.

As equipes compostas pelos 830 policiais estão encarregadas de envolver o efetivo das suas Unidades na dinâmica de Organizações Aprendentes. Essas equipes devem participar dos momentos de capacitação e da socialização do projeto internamente. Devem conhecer bem a unidade a qual pertencem para identificar os agentes que se envolvem interna e externamente com ela. Além disso, devem planejar e realizar atividades nas áreas de arte-aprendizagem, educação à distância, jogos educativos, educação para a saúde, condicionamento psicocorporal, atividades técnico-operacionais e atividades de relações institucionais internas e externas.

TABELA 3.1 – QUANTITATIVO DE PARTICIPANTES CERTIFICADOS, BAHIA, SET 2007

<b>PAPEL</b>	<b>PARTICIPANTES CERTIFICADOS</b>	<b>CARGA HORÁRIA</b>
Consultor Interno	144	648 h/ aula
Líderes Educadores	380	648 h/ aula
Gestores – Comandantes	150	46h
Gestores – Subcomandantes	154	46h
<b>TOTAL</b>	<b>828</b>	-

FONTE: Polícia Militar da Bahia, 2007.

### 3.2 Atividades desenvolvidas no programa

O programa foi dinamizado em três momentos de capacitação, seguidos da implementação e avaliação das ações planejadas. Em todas as etapas houve a participação dos Consultores Internos e Líderes Educadores com o acompanhamento dos Consultores Externos, que além de capacitar, orientaram a implementação e avaliaram todas as ações realizando o *feedback* do processo.

### **3.2.1 1º Momento de Capacitação e Implementação**

O 1º Momento de Capacitação, realizado em março de 2007, totalizou 72 horas de conhecimento e aprendizagem estruturadas em 06 temas vivenciados em exposições, discussões e dinâmicas de grupo, nos quais se procurou buscar, constantemente, a motivação e integração dos participantes para o momento presente e futuro. Foram trabalhados os seguintes temas:

- As Organizações: Dinâmica no século XXI,
- As Disciplinas de Aprendizagem,
- As Pessoas: de Recursos Humanos para Capital Intelectual,
- Inteligências Múltiplas,
- Planejamento, acompanhamento e avaliação,
- Elaboração de Plano de Ação e Cronograma.

O 1º momento de implementação consistiu na socialização do Projeto e na realização do diagnóstico dos contextos interno e externo das Unidades, visando à finalização do Plano de Futuro Organizacional e do Plano Desenvolvimento Socioprofissional.

Todas as ações planejadas e executadas foram cadastradas no Portal do Projeto ([www.proa.ufba.br](http://www.proa.ufba.br)) e o acompanhamento foi realizado presencial e virtualmente.

### **3.2.2 2º Momento de Capacitação e Implementação**

O 2º Momento de Capacitação, realizado em julho de 2007, totalizou 32 horas e teve como objetivo fortalecer as ações implementadas no primeiro momento e iniciar a construção do Sistema de Educação Continuada.

Neste momento, as equipes construíram os Planos de Educação Continuada da Unidade, baseado nos resultados do Plano de Futuro Organizacional e dos

Planos de Desenvolvimento Socioprofissional. Além disso, planejaram dois projetos para serem executados, sendo um financiado e outro não-financiado, decorrentes do Plano.

Esse processo foi bastante rico e criativo, pois os participantes puderam vivenciar na prática o processo de construção coletiva, no qual as ações estavam atendendo às demandas da unidade.

O momento de implementação dessa fase consistiu na execução dos Projetos planejados durante a Capacitação, na qual os Consultores Externos acompanharam a realização das atividades, avaliando-as e dando o feedback às equipes.

Até o final de setembro 199 projetos foram planejados e/ou executados pelos Consultores Internos, Líderes Educadores e Talentos das unidades, envolvendo o efetivo próprio e, em alguns casos a comunidade circunvizinha.

TABELA 3.2 – QUANTITATIVO DE PROJETOS PLANEJADOS E/OU EXECUTADOS, BAHIA, SET - 2007

COMANDO/ COORDENADORIA	PROJETOS PLANEJADOS E/OU EXECUTADOS
Comando de Operações de Bombeiros Militares da Capital	11
Comando de Operações de Bombeiros Militares do Interior	16
Comando de Operações de Policiamento da Capital	32
Comando de Policiamento da RMS	19
Comando de Policiamento Especializado	28
Comando de Policiamento Regional Leste	32
Comando de Policiamento Regional Norte	08
Comando de Policiamento Regional Oeste	15
Comando de Policiamento Regional Sul	29
Coordenadoria dos Colégios da Polícia Militar	09
<b>TOTAL</b>	<b>199</b>

FONTE: Área Restrita do Portal PROA ([www.proa.ufba.br](http://www.proa.ufba.br))

Em sua maioria a execução dos projetos foi positiva, observando-se a otimização dos recursos e a seleção de bons facilitadores para os trabalhos

realizados. Durante a concretização do trabalho, observou-se o interesse da maioria dos participantes e o apoio dos respectivos Comandantes.

### **3.2.3 3º Momento de Capacitação e Implementação**

O 3º Momento de Capacitação, realizado em agosto de 2007, totalizou 24 horas e teve como objetivo aperfeiçoar o Plano de Educação Continuada e elaborar seis projetos decorrentes do plano para execução nos meses de setembro de 2007 a fevereiro de 2008. Esse momento foi iniciado com a avaliação, realizada pelo próprio grupo, da execução dos projetos de cada unidade.

A implementação do 3º momento consistiu na concretização dos projetos elaborados com o aperfeiçoamento do Plano de Educação Continuada. A motivação observada no 2º momento de implementação foi intensificada, segundo os Consultores Internos e Líderes Educadores, por eles estarem contando com mais tempo para se dedicarem às ações do projeto e por já disporem de equipamentos de informática em número e condições satisfatórios para atender às demandas de rotina e do projeto.

### **3.2.4 Educação Continuada – Eventos de Fortalecimento de Redes**

Durante os meses de julho e agosto, foram realizados os Eventos de Fortalecimento de Redes, com objetivo de envolver os Consultores Internos e Líderes Educadores em atividades integradas e complementares no processo de construção de um modelo de excelência em aprendizagem organizacional. Foram desenvolvidos três temas para este momento:

- Mediação e Coaching: utilizando a experiência da aprendizagem mediada para articular quatro eixos integradores: Mediando o conhecer, mediando o fazer, mediando o ser e mediando o conviver.

- **Construção de Vínculos:** exercitando a reflexão, a interiorização na busca de melhor compreensão para os papéis que estão sendo solicitados a assumir e com os quais se encontram comprometidos.
- **Práticas Pedagógicas:** conhecendo as práticas pedagógicas e a sua aplicabilidade nas ações do Sistema de Educação Continuada, considerando a vivência com a finalidade de selecionar atividades com foco no desenvolvimento de competências.

Estes eventos conseguiram grande receptividade dos participantes, pois à medida que eram envolvidos, entendiam a importância destes para o desempenho dos papéis assumidos e das atividades com as quais estavam comprometidos.

### **3.2.5 Seminários de Gestores – Comandantes e Subcomandantes**

Além dos encontros com os Coronéis, Diretores de Departamentos, Comandantes de Policiamentos e Chefes de Coordenadorias – Fórum de Gestores – em que foi apresentado o modelo de Organizações Aprendentes da PMBA, percebeu-se que os resultados podiam ser potencializados se outras ações fossem desenvolvidas na perspectiva de uma sinergia crescente entre os profissionais responsáveis pelas decisões.

Assim, é que foi concebido o Seminário de Gestores – ciclo de Workshops de Fortalecimento da Gestão Estratégica de Organizações Aprendentes – a utilização de técnicas e ferramentas da neurolingüística aplicada à função gerencial e holopedia (educação holística). O objetivo foi o de estimular os participantes a fortalecerem seus vínculos a partir da visão compartilhada, identificando e aprimorando conhecimentos (“saber”), habilidades (“saber fazer”) e atitudes (“querer fazer”) para gestão eficaz de suas equipes (“fazer fazer”), investindo no pleno desenvolvimento da inteligência interpessoal para a resolução colaborativa de problemas e o atingimento de metas de realização corporativa.

As abordagens reflexivas e vivenciais desses Workshops visaram, ainda, estimular o movimento e o compromisso da mudança, vivenciando o lúdico, desafiando “conservas culturais”, liberando o canal da espontaneidade para resgatar o potencial criativo de cada indivíduo e de suas vinculações no grupo, adicionando

recursos para rever perspectivas, reformular valores, enriquecer os “mapas mentais” e produzir novas respostas.

Foram envolvidos neste trabalho, 304 Comandantes e Subcomandantes de Departamentos, Coordenadorias, Comandos de Unidades Operacionais da PMBA, divididos em 10 turmas, participando cada uma delas de 03 (três) workshops de 8 horas cada, perfazendo um total de 24 horas.

### **3.2.6 Grupo de Teatro da PMBA**

Utilizar a arte como ferramenta pedagógica é proporcionar ao aprendente/aprendiz uma análise crítica do cotidiano, possibilitando-o analisar, sob variados contextos, determinada situação.

A arte aprendizagem, portanto, é o modo de encarar a educação como um todo, capacitando o indivíduo a ver a relação entre as idéias e a sua mútua interação; desenvolvendo um ser humano de relações, um corpo consciente e auto-consciente, ativo e criador.

O grupo de teatro da Polícia Militar da Bahia foi criado no ano de 1998 com o objetivo de facilitar, socializar e sensibilizar novos conceitos de modernização organizacional em programas de capacitação na corporação, com temas institucionais como: segurança pública, efetivo operacional, gestão participativa, polícia cidadã.

Inicialmente as ações atendiam exclusivamente ao público interno da Polícia Militar. Devido à grande aceitação por parte da corporação surgiu a demanda de também criar atividades de cunho educativo que pudessem atender a comunidade.

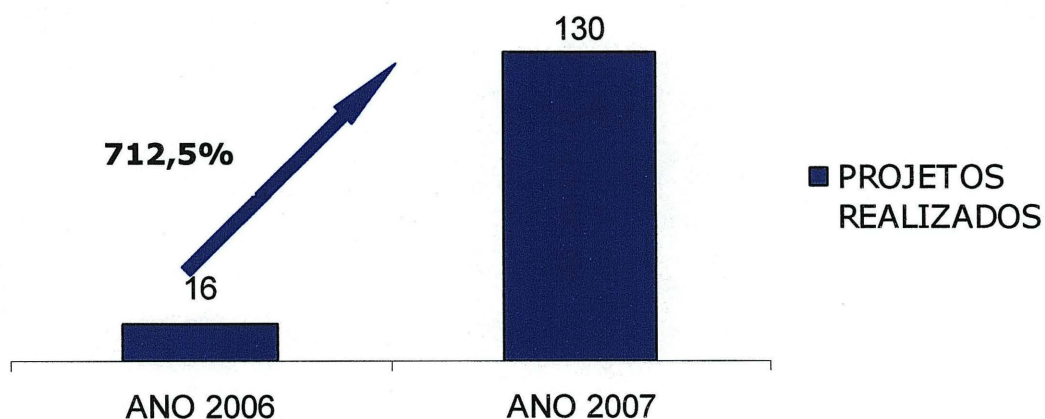
Dentro do pensamento das Organizações Aprendentes, o teatro funciona como um importante instrumento de sensibilização e socialização de conceitos, graças ao caráter lúdico com que submete ao público as informações e as idéias pretendidas.

Todas as performances são apresentadas em escolas, praças, comunidades, empresas públicas e privadas. Os trabalhos fazem parte do serviço de utilidade pública da Polícia Militar da Bahia.

### 3.3 Resultados Alcançados

Durante o período de implementação da dinâmica em 2007, observou-se o crescimento de 712,5% na realização de atividades educacionais nas unidades em relação ao ano de 2006, quando apenas 8,1% das unidades estavam envolvidas no projeto piloto. O público envolvido nestas atividades também obteve um aumento expressivo, correspondente a 777,7% em relação ao ano anterior.

O gráfico abaixo, decorrente de uma amostra, demonstra os impactos supracitados. Para construção deste gráfico foram utilizados dados enviados pelas seguintes unidades: 19º BPM, CAEL, RONDESP, 1ª CIPRv, CAEMA, 57ª CIPM, 13ª CIPM, 58ª CIPM, 16ª CIPM, 30ª CIPM, 12º BPM, 53ª CIPM, 59ª CIPM, CAERC, 10ª CIPM, 14º BPM e 15º BPM.



**Figura 3.1 – Projetos/ atividades educacionais realizados - Bahia, 2006– 2007 (FONTE: Programa Organizações Aprendentes da PMBA, 2007)**

## **4 RESULTADOS DO PROA NA POLÍCIA MILITAR DA BAHIA**

Os resultados trazidos pela implantação do PROA na Polícia Militar da Bahia foram medidos por meio de uma entrevista concedida pela coordenadora do programa junto à instituição e pela aplicação de um questionário com membros da corporação, aqui denominados de público alvo. Na análise crítica dos resultados, o referencial teórico utilizado segue as concepções preconizadas pelos autores mencionados nas seções anteriores. A disposição das tabelas e gráficos, que foi adotada, busca tornar mais clara a relação entre esse referencial teórico e a implementação do PROA na Polícia Militar da Bahia com vistas ao desenvolvimento da Educação Continuada.

É importante registrar que as respostas dadas pela Profa. e Coordenadora do PROA na PM/BA, Heloísa Helena, estão aqui sintetizadas.

### **4.1 Entrevista da coordenadora do PROA**

A Profa. Heloísa Helena é a coordenadora do PROA e nessa condição concedeu a entrevista constante no Apêndice 1, na qual ficou registrado que a implantação da dinâmica sobre a organização aprendente na Polícia Militar obedeceu a dois momentos que merecem ser destacados, ambos referentes às etapas de implantação ocorridas em 2006 e 2007. Porém, destaca a professora, que a idéia de realizar o programa teve origem em 2001, por entendimento do então Diretor do Instituto de Educação, Cel PM Antônio Jorge Ribeiro de Santana, atual Comandante Geral da Corporação baiana.

As ações desenvolvidas até aquela época na área da aprendizagem, conforme a ressalta a professora, eram descontínuas, implicando em recomeços freqüentes e sem a democratização de oportunidades. O projeto PROA/PMBA foi aprovado em 2004 pela SENASP, tomando como base uma experiência piloto envolvendo 18 unidades da PM/BA realizada naquele ano e uma segunda etapa

desenvolvida no ano seguinte com 108 unidades. Os objetivos desses projetos podem ser encontrados apêndice 1.

A Profa. Heloisa relatou que foi celebrado um Contrato Administrativo entre a PM/BA e a Fundação da Escola de Administração que prevê avaliação na sua execução.

Quanto a avaliação do PROA, a Profa. Heloisa foi bastante otimista, mostrando que o Projeto abriu oportunidades, embora a seqüência de atividades previstas tenha avançado mais lentamente do que o desejado. As dificuldades encontradas referem-se ao custo de deslocamento e o descrédito inicial de alguns integrantes da corporação, decorrente da falência de experiências anteriores.

No entanto, as perspectivas positivas sobre o PROA vieram rapidamente, porque houve o envolvimento de comandantes e subcomandantes de unidades, como também das unidades técnico-administrativas. Por outro lado, houve tensões e insatisfações internas iniciais, contornadas com alguma habilidade, mas que serviram como fonte de aprendizagem vivencial. Posto em prática o projeto, as equipes saíram-se muito bem, especialmente no que diz respeito à democratização de responsabilidades, ainda não vivenciadas por muitos integrantes das equipes do PROA.

Em relação à dinâmica, a Profa. Heloisa relatou que já havia previsão de as equipes continuarem a envolver todo o efetivo no processo de desenvolvimento do projeto. Para isso, os efeitos produzidos poderiam \mpli\ndos se as equipes continuassem empenhadas em discutir a constituição de outros modelos mentais. Vale ressaltar que as equipes são orientadas a interagir entre si, sobretudo pela similaridade do papel de cada membro da equipe, formando redes de aprendizagem.

Quanto à mensuração do PROA, a Profa. Heloisa relatou que uma forma de controle é o próprio site que sistematiza os acessos e a socialização de contribuições. Por outro lado, as resistências havidas deixaram de ser significativas, considerando a pequena freqüência e, em contra partida, o aumento do envolvimento das pessoas.

A Profa. Heloisa relatou que a aproximação entre as pessoas e as trocas de experiências e aprendizagens ocorreram normalmente, sem que o respeito à hierarquia fosse afetado. A mesma professora revelou que a criação de condições que favoreçam o desenvolvimento das competências e habilidades dos respectivos funcionários constitui um dos deveres indispensáveis ao esforço do desenvolvimento

da organização e isso já vem sendo trabalhado e apresenta resultados positivos. Outrossim, a busca de criar situações vivenciais para melhor assimilar os objetivos desejados foi constante no projeto, incluindo também estudo de casos reais. Vale ressaltar a utilização do teatro, canto e dança, como mobilizador de emoções, sistematizador de aprendizagens e sensibilizador de pessoas. O teatro levou à institucionalização do Grupo de Teatro da Polícia Militar da Bahia.

A socialização foi processo continuado no projeto. Também foi lançado o “Balcão de Negócios”, em que todas as unidades solicitaram a utilização de atividades das outras unidades que lhes interessaram.

Quanto às perspectivas futuras, a previsão é de que a partir de 2008 se processe a consolidação, começando em 2009 a diminuição da participação da consultoria externa em razão da autonomia das equipes PROA.

A equipe do PROA é formada por um Consultor Interno e quatro Líderes Educadores por área: Técnicas Operacionais e de Defesa Social, Educação para a saúde e condicionamento psicocorporal; arte/aprendizagem; relações institucionais externas e internas; jogos educativos e inclusão digital. A Profa. Heloisa falou que a filosofia da organização está baseada em valores como: transparência, democratização de oportunidades e a mobilização continuada. O entusiasmo é constante entre os integrantes do PROA.

Para a Profa. Heloisa existe a convicção de que a aprendizagem precisa ser contínua, inclusive contando com *feedback* e reconstrução quando necessário. As equipes do PROA tem a obrigação de aplicabilidade das aprendizagens nas suas respectivas unidades.

As disciplinas de modelos mentais, visão compartilhada, domínio pessoal, aprendizagem em equipe e pensamento sistêmico são utilizadas como um dos Eixos Metodológicos, associados a outros, tais como as Múltiplas Inteligências e a organização de eventos educacionais considerando as Competências Organizacionais e as Pessoais.

Como complementação da entrevista, houve apresentação de projetos com simulação em micromundos conforme proposto por Senge (2002), no sentido de criar situações vivenciais para melhor assimilar os objetivos desejados, incluindo também, estudos de casos reais.

## 4.2 Questionário aplicado ao público alvo da pesquisa

O segundo instrumento de avaliação do PROA na PMBA foi realizado mediante a aplicação de questionário (apêndice 2) ao público interno da Polícia Militar. A análise dos dados foi efetuada por meio de tabulações organizadas em Tabelas e Gráficos com percentuais que sistematizam as respostas dadas.

A primeira pergunta do questionário se refere à função exercida pelo entrevistado dentro do projeto. Pela Tabela 4.1 e pelo gráfico 4.1 pode-se ver que 41% dos entrevistados possuíam outras funções. Verificou-se que 38 dos 120 inquiridos eram aprendizes, um percentual de 32% do total. Os líderes educacionais somaram 15 indivíduos, 12% do total. 11 dos respondentes eram consultores internos e 7 são Comandantes de Unidade, o que representa 9% e 6%, respectivamente.

TABELA 4.1 – FUNÇÃO EXERCIDA PELOS RESPONDENTES NO PROJETO ORGANIZAÇÕES APRENDENTES?

FUNÇÃO	FREQÜÊNCIA	%
Consultor Interno	11	9
Líder Educador	15	12
Aprendiz	38	32
Cmt de OPM	7	6
Outra (descrever)	49	41
<b>TOTAL</b>	<b>120</b>	<b>100</b>

FONTE: Pesquisa de campo.

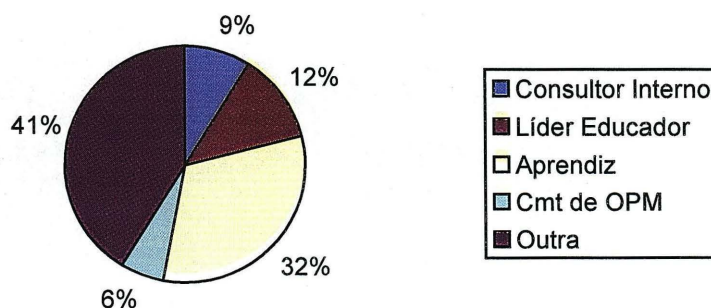


Gráfico 4.1 – Função no projeto organizações aprendentes

A Tabela 4.2 e o Gráfico 4.2 retratam a importância do PROA na unidade dos entrevistados para mudança da organização. Foi possível perceber que 46 dos questionados, 39% do total, consideraram de grande importância o PROA na sua Unidade. Porém, 25% deles o consideraram de média importância. Já 21 dos inquiridos (17%), consideraram-no como de fundamental importância, e 10% o consideraram sem importância. Apenas 10 respondentes, 9% do total, revelaram ser o PROA de baixa importância.

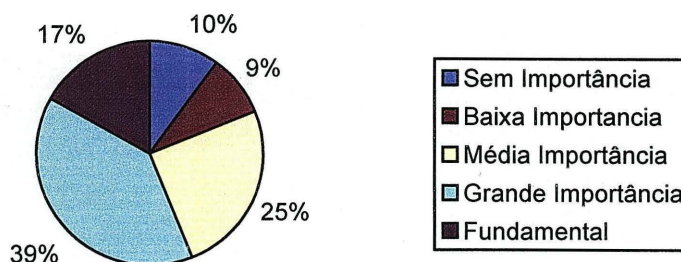
Percebeu-se que mais da metade dos inquiridos já conhece a importância e a essencialidade do PROA em sua organização. No entanto, os outros 44% ainda o considera de média, baixa ou sem importância. Uma observação a ser feita é que, a esse respeito, Senge (2002), afirma que as organizações que aprendem são aquelas onde as pessoas continuamente expandem sua capacidade de criar o futuro que desejam, onde se estimulam os padrões de pensamentos novos e abrangentes.

Um olhar sobre os resultados desta questão revela que muitos indivíduos ainda não perceberam as vantagens de uma organização aprendente, onde eles poderiam participar mais ativamente do *constructo* organizacional.

TABELA 4.2 – QUAL A IMPORTÂNCIA DO PROA NA SUA UNIDADE E PARA MUDANÇA DA ORGANIZAÇÃO?

RESPOSTAS	FREQÜÊNCIA	%
Sem importância	12	10
Baixa importância	10	9
Média importância	31	25
Grande importância	46	39
Fundamental	21	17
<b>TOTAL</b>	<b>120</b>	<b>100</b>

FONTE: Pesquisa de campo.



**Gráfico 4.2 – Importância do PROA na sua unidade para mudança**

A Questão 3 buscou avaliar a abertura e liberdade dos respondentes para expressão de opiniões e projetos pessoais após a implantação do PROA. Conforme os dados constantes na Tabela 4.3 e no Gráfico 4.3 percebe-se que 32% dos entrevistados consideram esse ponto como de grande importância, 28% deles consideram como de fundamental, 19% como de média, 12% como de baixa e 9% acham-no sem importância.

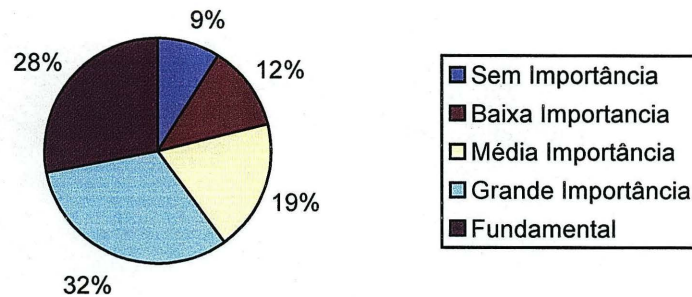
**TABELA 4.3 – AVALIAÇÃO SOBRE ABERTURA E LIBERDADE DOS RESPONDENTES PARA EXPRESSÃO DE OPINIÕES E PROJETOS PESSOAIS APÓS O PROA?**

RESPOSTAS	FREQÜÊNCIA	%
Sem importância	11	9
Baixa importância	15	12
Média importância	23	19
Grande importância	38	32
Fundamental	33	28
<b>TOTAL</b>	<b>120</b>	<b>100</b>

FONTE: Pesquisa de campo.

Vê-se, com isso, que 60% dos entrevistados já podem expressar suas opiniões e apresentar projetos pessoais após o início do PROA. Em outras palavras isso quer dizer já podem participar ativamente da organização, o que vem ao encontro de Senge (2002), pois, segundo ele, em uma organização aprendente todos se envolvem e elaboram estruturas de aprimoramento contínuo em suas

diferentes capacidades de criação. Fica claro assim, que a participação de todos os funcionários é essencial. O fato de que alguns deles tenham considerado o projeto como sendo de média importância, baixa importância e sem importância é passível de preocupações.



**Gráfico 4.3 – Abertura e liberdade para expressão de opiniões projetos pessoais após o Proa**

Na análise seguinte encontram-se 28% dos entrevistados opinando ser de grande importância o incentivo ao espaço para criar resultados. Já outros 32 entrevistados, 27% do total, consideram o mesmo assunto como de média importância. Por outro lado, 22 dos respondentes, 18% do total, acharam-no de baixa importância, enquanto que 16% o vêm como de fundamental importância e 11% o consideram sem importância.

Os resultados colhidos sobre esse ponto da pesquisa indicam que será preciso estimular os funcionários a participarem mais ativamente do programa, pois em uma organização aprendente, segundo Senge (2002), o aprender não significa somente adquirir mais conhecimento, mas expandir a capacidade de produzir os resultados desejados para a vida organizacional. Desse modo, um percentual maior do que os 16% que acham essencial a criação de resultados, após o PROA, deveria ter sido alcançado.

TABELA 4.4 – HÁ MAIS INCENTIVO E ESPAÇO PARA CRIAR RESULTADOS NA SUA UNIDADE APÓS O PROA?

RESPOSTAS	FREQÜÊNCIA	%
Sem importância	14	11
Baixa importância	22	18
Média importância	32	27
Grande importância	33	28
Fundamental	19	16
<b>TOTAL</b>	<b>120</b>	<b>100</b>

FONTE: Pesquisa de campo.

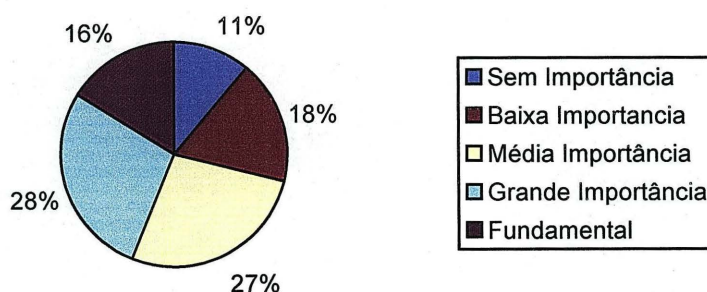


Gráfico 4.4 – Incentivo e espaço para criar resultados na unidade após o Proa

Em relação ao tópico aferido pela Tabela 4.4, cujos resultados estão representados Gráfico 4.4, 42 dos que responderam a entrevista, 35% do total, consideram de grande importância refletir e indagar sobre as rotinas na sua unidade, depois da implantação do PROA. Já 25% responderam ser fundamental, contra 21% dos que acharam ser de média importância. Outros 13, 11% dos entrevistados, consideram tal iniciativa de baixa importância, e os 8% restantes acham que esse é um tema sem importância.

Portanto, os indivíduos mais favoráveis à ação de refletir e indagar sobre as rotinas de sua unidade, depois que o PROA foi iniciado, somaram 60% (35% de grande importância mais 25% de fundamental importância), o que representa um percentual bastante significativo e demonstra os efeitos positivos trazidos pelo programa. No entanto, por inferência dos 40% restantes, acredita-se que há na

instituição pessoas que ainda não aderiram, não aprenderam ou não conseguiram entender os objetivos de uma organização aprendente, em outras palavras, eles não aprenderam a refletir sobre os conceitos e modos de ação da organização aprendente. Levando em conta esses aspectos, é preciso dotar os funcionários de novas ferramentas de aprendizagem, mediante as quais, eles se sintam estimulados a participar no *constructo* da entidade, é o que afirma Robbins (2004, p. 10): “os funcionários de uma organização podem ser a mola propulsora da inovação e da mudança ou podem ser uma barreira contra elas”.

TABELA 4.5 – CONSIDERA IMPORTANTE REFLETIR E INDAGAR SOBRE AS ROTINAS NA SUA UNIDADE DEPOIS DO PROA?

RESPOSTAS	FREQÜÊNCIA	%
Sem importância	10	8
Baixa importância	13	11
Média importância	25	21
Grande importância	42	35
Fundamental	30	25
<b>TOTAL</b>	<b>120</b>	<b>100</b>

FONTE: Pesquisa de campo.

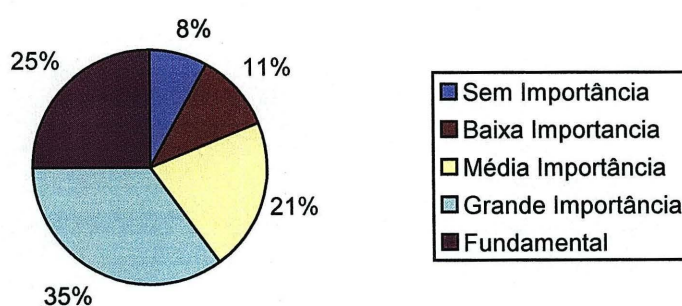


Gráfico 4.5 – Importância de refletir e indagar sobre as rotinas na sua unidade depois do PROA

Na questão 6 (Tabela 4.6 e Gráfico 4.6), 51 dos inquiridos, equivalendo a 42% do total, acharam de grande importância o incentivo da organização para um perfil profissional colaborativo. Nesta questão, 40 indivíduos, 33% dos que responderam,

acham ser esse um aspecto de fundamental importância, contra 19 inquiridos, 16%, que o consideram de média importância. Outros 6 entrevistados, 5% do total, acham o tema de baixa importância. Em menor número, 4 respondentes (4%), o vêm sem importância.

Esses resultados revelam que o incentivo fornecido pela organização aos seus colaboradores está surtindo efeitos. Angeloni (2002) esclarece que a motivação é uma ação essencial para desenvolver a satisfação, a paixão e o interesse pelo trabalho. Desse modo, a grande maioria dos entrevistados tem correspondido com motivação às tarefas que lhes são confiadas.

TABELA 4.6 – ENTENDE COMO IMPORTANTE O INCENTIVO DA ORGANIZAÇÃO PARA UM PERFIL PROFISSIONAL COLABORATIVO?

RESPOSTAS	FREQÜÊNCIA	%
Sem importância	4	4
Baixa importância	6	5
Média importância	19	16
Grande importância	51	42
Fundamental	40	33
<b>TOTAL</b>	<b>120</b>	<b>100</b>

FONTE: Pesquisa de campo.

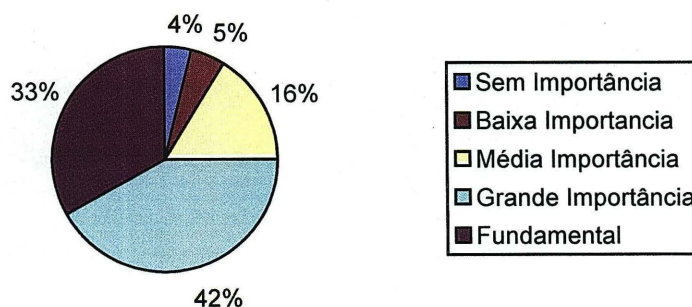


Gráfico 4.6 – Importância do incentivo da organização para um perfil profissional colaborativo

A questão 7 avalia a importância dada pelas unidades para apresentação de projetos de aprendizagem. Os resultados estão retratados na Tabela 4.7 e no

Gráfico 4.7. Verificou-se que 41 dos respondentes, 34% do total, dão grande importância à apresentação de projetos de aprendizagem e 30 dos entrevistados, representando 25% deles, revelaram ser de fundamental importância tal assunto. Outros 26, 22% do total, preferiram considerá-lo como de média importância. Os demais 12 e 11 entrevistados, 10% e 9%, respectivamente classificaram esse ponto como sendo sem importância e de baixa importância.

TABELA 4.7 – QUE IMPORTÂNCIA A SUA UNIDADE DÁ PARA APRESENTAÇÃO DE PROJETOS DE APRENDIZAGEM?

RESPOSTAS	FREQÜÊNCIA	%
Sem importância	12	10
Baixa importância	11	9
Média importância	26	22
Grande importância	41	34
Fundamental	30	25
<b>TOTAL</b>	<b>120</b>	<b>100</b>

FONTE: Pesquisa de campo.

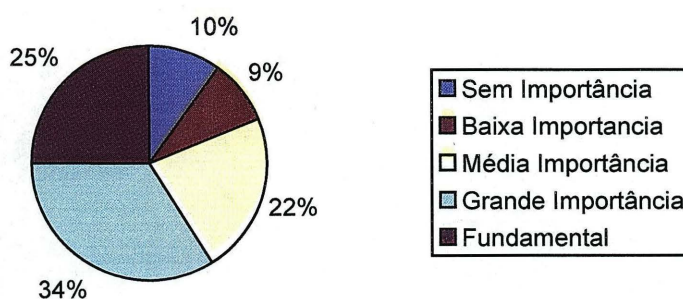


Gráfico 4.7 – Importância da unidade para apresentação de projetos de aprendizagem

Em relação à relevância da apresentação de projetos de aprendizagem (Tabela 4.8 e Gráfico 4.8), 35% dos inquiridos dão grande importância ao assunto, 15% o consideram de média importância, 14% acham-no fundamental, 6% o colocam como de baixa importância e 30% o consideram sem importância.

Portanto, quase a metade dos entrevistados se mostrou alinhada com a importância dos projetos de aprendizagem. Angeloni (2002) menciona que a importância da aprendizagem para as organizações consiste em alavancar o conhecimento, porque pode proporcionar às pessoas diversas maneiras de aprender e de reaprender.

TABELA 4.8 – NA APRESENTAÇÃO DE PROJETOS DE APRENDIZAGEM O CONTEÚDO (O QUE É PROPOSTO) TEM QUE GRAU DE RELEVÂNCIA?

RESPOSTAS	FREQÜÊNCIA	%
Sem importância	5	30
Baixa importância	10	6
Média importância	24	15
Grande importância	58	35
Fundamental	23	14
<b>TOTAL</b>	<b>120</b>	<b>100</b>

FONTE: Pesquisa de campo.

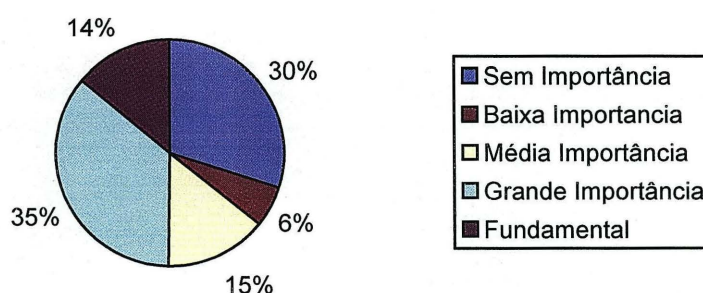


Gráfico 4.8 – Relevância dos projetos de aprendizagem

A Tabela 4.9 e o Gráfico 4.9 dizem respeito à importância da visão pessoal do entrevistado na sua unidade. A maioria dos inquiridos, 38% deles, responderam ser de média importância a visão pessoal na sua unidade, 31% responderam ser de grande importância, 16% de fundamental, 9% de baixa importância e 6% qualificaram o assunto como sem importância.

Vê-se que 30% depositam pouca importância no tema, o que está longe do desejado. Para Senge (2002) a criação de uma visão compartilhada deve ser considerada essencial, embora seja um processo demorado e evolua como subproduto de interações de visões individuais. Outrossim, a pessoa comprometida não se limita a obedecer as *regras do jogo*, mas sente-se responsável por ele.

TABELA 4.9 – QUAL A IMPORTÂNCIA DA SUA VISÃO PESSOAL NA SUA UNIDADE?

RESPOSTAS	FREQÜÊNCIA	%
Sem importância	7	6
Baixa importância	11	9
Média importância	45	38
Grande importância	37	31
Fundamental	20	16
<b>TOTAL</b>	<b>120</b>	<b>100</b>

FONTE: Pesquisa de campo.

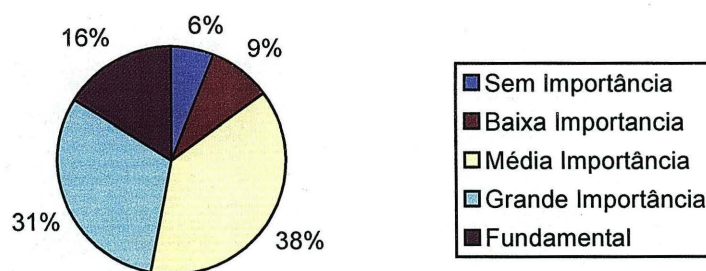


Gráfico 4.9 – Importância da visão pessoal na unidade

O assunto referente a visão compartilhada (Tabela 4.10 e Gráfico 4.10) teve uma aceitação de 33% do total. Logo a seguir vêm 25% que acham fundamental o assunto, contra 23% que o consideram de média importância. 13% e 6% dos que responderam ao questionamento classificaram, respectivamente, o tema como de baixa e sem importância.

Esses são indicadores bastante positivos, pois revela a adequabilidade do projeto aos modelos previstos por Senge (2002), como a visão compartilhada, o

modelo mental, o domínio pessoal, a aprendizagem em equipe e o pensamento sistêmico. No entanto, considera-se ainda elevado o percentual, que aparece nos resultados, de aproximadamente de 43%, de indivíduos pouco comprometidos com os princípios delineados por Senge (2002).

TABELA 4.10 – A VISÃO COMPARTILHADA, O MODELO MENTAL, O DOMÍNIO PESSOAL, APRENDIZAGEM EM EQUIPE E PENSAMENTO SISTÊMICO SÃO VALORIZADOS NA APRESENTAÇÃO DE PROJETOS?

RESPOSTAS	FREQÜÊNCIA	%
Sem importância	7	6
Baixa importância	16	13
Média importância	27	23
Grande importância	40	33
Fundamental	30	25
<b>TOTAL</b>	<b>120</b>	<b>100</b>

FONTE: Pesquisa de campo.

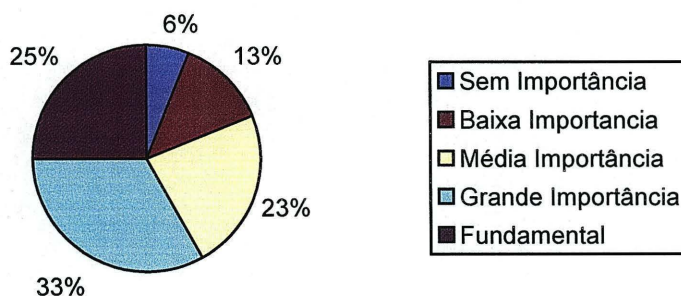


Gráfico 4.10 – Valorização da visão compartilhada, modelo mental, domínio pessoal, aprendizagem em equipe e pensamento sistêmico na apresentação de projetos.

A Tabela 4.11 e o Gráfico 4.11 mostram os resultados obtidos em relação ao valor do compromisso com os processos ou projetos de aprendizagem em sua unidade. Nesta questão, 38% dos entrevistados consideraram de grande importância, 25%, 17%, 14% e 6%, respectivamente, responderam ser de média, de fundamental, de baixa e sem importância.

Estes resultados revelaram a importância que muitos indivíduos dão ao processo de aprendizagem. Angeloni (2002) chama a atenção para o processo de aprendizagem quando afirma que os profissionais que aprendem estão preparados para ambientes imprevisíveis, preparação para o futuro, desempenho de equipes, dentre outros. É importante considerar que os outros indivíduos que responderam ser de média, baixa e sem importância, ainda estão condicionados aos estilos antigos de organização.

TABELA 4.11 – QUAL O VALOR DO COMPROMISSO COM OS PROCESSOS OU PROJETOS DE APRENDIZAGEM EM SUA UNIDADE?

RESPOSTAS	FREQÜÊNCIA	%
Sem importância	7	6
Baixa importância	17	14
Média importância	29	25
Grande importância	46	38
Fundamental	21	17
<b>TOTAL</b>	<b>120</b>	<b>100</b>

FONTE: Pesquisa de campo.

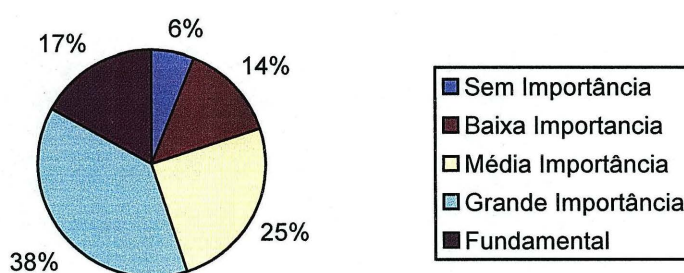


Gráfico 4.11 – Valor do compromisso com os processos ou projetos de aprendizagem em sua unidade.

Quando a questão é o significado da oferta de cursos por parte da corporação, 33% entrevistados consideram-no de grande importância, 27% consideram de média importância, 28% de fundamental importância, 10% o classificam como de baixa importância e 6% o vêm sem importância. Os resultados podem ser vistos na Tabela 4.12 e Gráfico 4.12.

Do total de entrevista, tem-se 60% depositando elevada importância à oferta de cursos por parte da instituição, o que sinaliza para a necessidade do fortalecimento da sua política de cursos. Esse é um tema essencial para as organizações modernas, uma vez que a aprendizagem da organização relaciona-se diretamente ao aprendizado das equipes que a compõem (SENGE, 2002).

TABELA 4.12 – QUAL O SIGNIFICADO DA OFERTA DE CURSOS POR PARTE DA CORPORACÃO?

RESPOSTAS	FREQÜÊNCIA	%
Sem importância	7	6
Baixa importância	12	10
Média importância	33	26
Grande importância	40	31
Fundamental	28	27
<b>TOTAL</b>	<b>120</b>	<b>100</b>

FONTE: Pesquisa de campo.

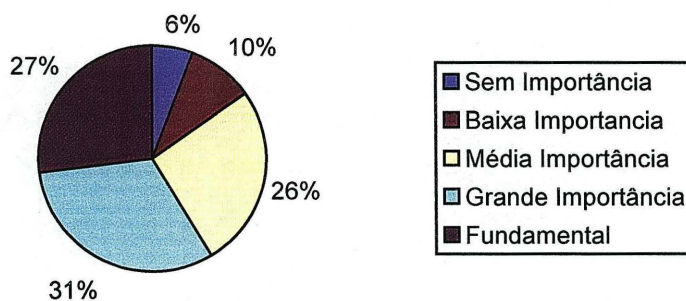


Gráfico 4.12 – Significado da oferta de cursos por parte da corporação.

Quando se considera o compartilhamento de visão e de projetos na organização, Tabela 4.13 e Gráfico 4.13, 43% dos entrevistados consideram o assunto como de grande importância, seguidos por 35% que o consideram fundamental, por 14% que o consideram de média importância, por 4% que o têm como de baixa importância, e por 4% que o classificam sem importância.

Observou-se que a maioria dos funcionários considera importante o compartilhamento de visão e de projetos da organização. Isso é essencialmente

importante, pois a prática da visão compartilhada significa ter uma imagem muito além da realidade atual, inclui o atendimento contínuo das necessidades e preferências dos clientes, as oportunidades aproveitadas e os principais desafios vencidos, Senge (2002).

TABELA 4.13 – CONSIDERA IMPORTANTE O COMPARTILHAMENTO DE VISÃO E DE PROJETOS NA ORGANIZAÇÃO?

RESPOSTAS	FREQÜÊNCIA	%
Sem importância	5	4
Baixa importância	4	4
Média importância	17	14
Grande importância	52	43
Fundamental	42	35
<b>TOTAL</b>	<b>120</b>	<b>100</b>

FONTE: Pesquisa de campo.

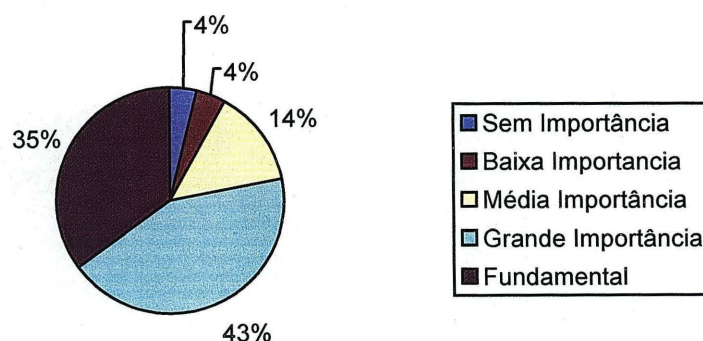


Gráfico 4.13 – Importância do compartilhamento de visão e de projetos na organização.

Quando perguntados se valorizavam projetos de aprendizagem pessoal e em equipe, 46% do total dos entrevistados classificaram esse ponto como de grande importância, 37% o têm como fundamental, 14% entendem ser de média importância, 2% e 1% o classificam como de baixa e sem importância. Resultados na Tabela 4.14 e no Gráfico 4.14.

Vê-se que 83% entrevistados, abrangendo os que classificaram o assunto como de grande e fundamental importância, valorizam consideravelmente os projetos de aprendizagem pessoal e em equipe. Essas opiniões são corroboradas por Beauclair (2008), ao afirmar que na sociedade do conhecimento as pessoas

precisam aprender a aprender, e por Robbins (1998), quando coloca que os projetos de aprendizagem pessoal e em equipe são importantes para dotar a organização da capacidade contínua de adaptação e mudança.

TABELA 4.14 – VOCÊ VALORIZA PROJETOS DE APRENDIZAGEM PESSOAL E EM EQUIPE?

RESPOSTAS	FREQÜÊNCIA	%
Sem importância	1	1
Baixa importância	3	2
Média importância	17	14
Grande importância	55	46
Fundamental	44	37
<b>TOTAL</b>	<b>120</b>	<b>100</b>

FONTE: Pesquisa de campo.

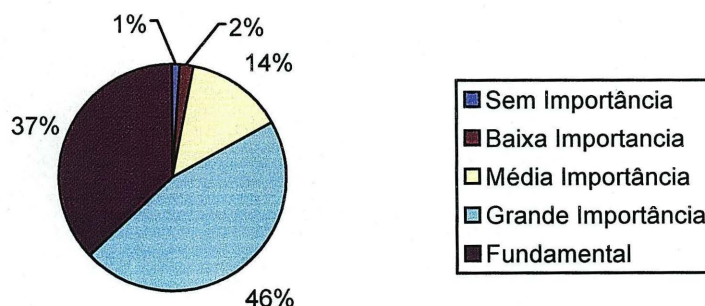


Gráfico 4.14 – Valoriza projetos de aprendizagem pessoal e em equipe?

A pergunta 15 questiona se o domínio pessoal e a aprendizagem em equipe estão sendo valorizados nas unidades dos entrevistados depois da implantação do proa. Os resultados estão apresentados na Tabela 4.15 e no Gráfico 4.15.

31% indivíduos entrevistados consideram esse assunto como de grande importância, 30% de média, 31% de baixa, 12% de fundamental e 10% o considera sem importância.

A análise desses resultados permite conhecer o que aconteceu depois da implantação do PROA. O que chama a atenção é o reduzido percentual de 12%

acham este item fundamental e de 31% que o considera de grande importância, revelando a necessidade de medidas reparadoras do processo. Ao se observar o que é preconizado por Senge (2002), as pessoas com domínio pessoal conseguem concretizar os resultados mais importantes para elas e para as organizações a aprendizagem em equipe é vital, pois elas são a unidade básica de aprendizagem nas organizações modernas.

TABELA 4.15. - O DOMÍNIO PESSOAL E A APRENDIZAGEM EM EQUIPE SÃO VALORIZADOS NA SUA UNIDADE, DEPOIS DA IMPLANTAÇÃO DO PROA?

RESPOSTAS	FREQÜÊNCIA	%
Sem importância	12	10
Baixa importância	20	17
Média importância	36	30
Grande importância	37	31
Fundamental	15	12
<b>TOTAL</b>	<b>120</b>	<b>100</b>

FONTE: Pesquisa de campo.

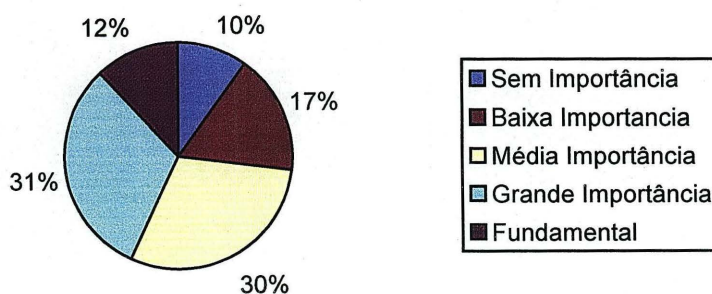


Gráfico 4.15 – Valorização do domínio pessoal e a aprendizagem em equipe depois da implantação do proa

Quando inquiridos sobre a importância dos treinamentos e processos de aprendizagem em equipe, de que fez parte, para sua vida pessoal e profissional, desde a implantação do proa, 39% dos entrevistados disseram ser de grande importância, 26% como de média, 18% como de fundamental, 9% como de baixa e 8% como sem importância. Os resultados estão na Tabela 4.16 e Gráfico 4.16.

Esses percentuais mostram que há um grande interesse por parte do público alvo, 56% dos inquiridos revelaram ser importante ou essencial os treinamentos e

processos de aprendizagem em equipe. O trabalho em equipe é destacado em Wellins et al. (1994, p. 165), pois ajuda seus membros a se verem como indivíduos independentes e interdependentes, por definição e necessidade.

TABELA 4.16 - QUAL A IMPORTÂNCIA DOS TREINAMENTOS E PROCESSOS DE 1 APRENDIZAGEM EM EQUIPE, DE QUE FEZ PARTE, PARA SUA VIDA PESSOAL E PROFISSIONAL, DESDE A IMPLANTAÇÃO DO PROA?

RESPOSTAS	FREQÜÊNCIA	%
Sem importância	11	9
Baixa importância	10	8
Média importância	31	26
Grande importância	47	39
Fundamental	21	18
<b>TOTAL</b>	<b>120</b>	<b>100</b>

FONTE: Pesquisa de campo.

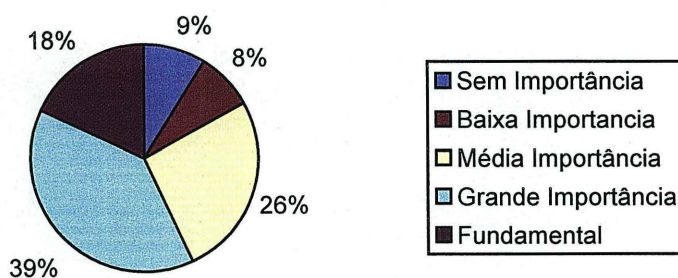


Gráfico 4.16 – Importância dos treinamentos e processos de aprendizagem em equipe.

## 5 AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS

### 5.1 Depoimento da Profa. Heloísa Helena

A Profa. Heloísa deixou claro que o Projeto abriu oportunidades para os participantes, embora tenha avançado lentamente, por causa dos custos de deslocamento e do descrédito de alguns integrantes do efetivo. O envolvimento dos comandantes e subcomandantes de unidades foi bastante otimista. Os efeitos poderiam ser melhores se as equipes interagissem entre si, formando redes de aprendizagem. Houve pouca resistência ao projeto e as trocas de experiências e aprendizagens ocorreram normalmente, sem que o respeito à hierarquia fosse afetado. Estão sendo utilizados o teatro, canto, dança, como mobilizador de emoções, sistematizador de aprendizagens e sensibilizador de pessoas. O lançamento do “Balcão de Negócios” permitiu que todas as unidades pudessem utilizar atividades de outras unidades que lhes interessassem. A Profa. Heloísa falou que o entusiasmo é constante entre os integrantes do PROA e existe a convicção de que a aprendizagem precisa ser contínua contando com *feedback* e reconstrução quando necessário.

No caso específico das disciplinas elencadas por Senge (2002): modelos mentais, visão compartilhada, domínio pessoal, aprendizagem em equipe e pensamento sistêmico são utilizadas como um dos Eixos Metodológicos associados a outros, como as Múltiplas Inteligências e a organização de eventos educacionais considerando as Competências Organizacionais e as Pessoais.

Sobre tudo o que foi dito, a visão da Profa. Heloísa é otimista ao deixar claro que todos estão participando ativamente do processo e estão atingindo os objetivos sugeridos por Senge (2002), como o aprimoramento contínuo das capacidades de criação, construção de ações visando o futuro e o envolvimento de todos.

## 5.2 Entrevistas junto ao público alvo

Em razão da pesquisa realizada junto aos sujeitos respondentes do questionário, constatou-se o seguinte:

- a) a maioria dos entrevistados tem a função de aprendizes e outras;
- b) grande parte dos inquiridos consideram essencial e de grande importância o Projeto PROA na sua unidade, mas ainda existe um número bastante considerável que ainda acha de média, baixa ou sem importância;
- c) um número significativo de entrevistados acham que houve mais abertura e liberdade para expressão de opiniões e projetos pessoais após o PROA, embora ainda hajam pessoas que acham de média, baixa e sem importância;
- d) quanto ao incentivo e espaço para criar resultados na unidade após o PROA, pode-se dizer que o resultado é modesto, pois ainda existem muitos indivíduos que ainda acham de baixa e sem importância o assunto;
- e) sobre as rotinas da unidade depois do PROA, já existe um número considerável de indivíduos favoráveis à ação de refletir e indagar. Todavia, existe um número significativo de indivíduos que não conseguiram entender os objetivos de uma organização aprendente;
- f) sobre o incentivo da organização para um perfil profissional colaborativo prevaleceram os itens grande e fundamental importância;
- g) quanto à importância que a unidade dá para apresentação de projetos de aprendizagem, um percentual muito significativo escolheu os itens de grande e fundamental importância, embora alguns indivíduos ainda consideram o assunto de média, baixa e sem importância;
- h) quanto a importância dos projetos de aprendizagem, a maioria acha de grande e fundamental importância, mas ainda existe um percentual que acha de média, baixa e sem importância;
- i) sobre a visão pessoal do entrevistado na sua unidade, a maioria dos inquiridos acha de média importância, com um número reduzido de baixa

- e sem importância, embora haja um número considerável de indivíduos que consideram tal atitude de grande e fundamental importância;
- j) sobre a visão compartilhada, o modelo mental, o domínio pessoal, aprendizagem em equipe e pensamento sistêmico elencados por Senge (2002), mais da metade dos entrevistados foi coerente com os itens de grande e fundamental importância. Porém, há aqui um percentual de indivíduos que ainda consideram as premissas acima de média, baixa e sem importância;
  - k) mais da metade dos entrevistados consideram de grande e fundamental importância o valor do compromisso com os processos ou projetos de aprendizagem em sua unidade, mas ainda existe um percentual considerável de entrevistados que consideram de média, baixa e sem importância;
  - l) no assunto referente ao significado da oferta de cursos por parte da corporação, a maioria dos entrevistados consideram de grande e fundamental importância, o que é bastante positivo e um percentual menor de indivíduos consideram o assunto de média, baixa e sem importância;
  - m) a grande maioria dos entrevistados acha de grande e fundamental importância o compartilhamento de visão e de projetos na organização;
  - n) quanto ao valor dos projetos de aprendizagem pessoal e em equipe, houve uma aceitação quase maciça dos itens de grande e fundamental importância;
  - o) percebeu-se um maciço percentual que valoriza projetos de aprendizagem pessoal e em equipe após o PROA;
  - p) quanto à importância dos treinamentos e processos de aprendizagem em equipe, um percentual muito significativo de entrevistados consideram tal assunto de grande e fundamental importância, mas ainda existe um número considerável de pessoas que o consideram de baixa e sem importância.

## 6 CONCLUSÕES E SUGESTÕES

No ano de 2006, a Polícia Militar do Estado da Bahia (PM/BA) firmou convênio com a Fundação Escola de Administração (FEA) da Universidade Federal da Bahia (UFBA) para a implementação do Projeto Organizações Aprendentes (PROA).

O estudo realizado que ora se conclui com esta monografia teve como investigar os efeitos práticos produzidos na Polícia Militar da Bahia para o desenvolvimento da Educação Continuada com a implantação do PROA, e a relação desses efeitos com as cinco Disciplinas da Organização Aprendente, preconizadas por Senge (2002).

Os resultados obtidos podem ser sintetizados da seguinte forma:

- A Prof. Heloisa Helena, coordenadora do programa, posiciona-se de forma bastante otimista em relação ao PROA na Bahia, destacando que todos os que estão participando do processo seguem o referencial teórico composto das seguintes disciplinas: modelos mentais, visão compartilhada, domínio pessoal, aprendizagem em equipe e pensamento sistêmico. A Profa. Helena afirma, ainda, que os resultados poderiam ser melhores caso as equipes interagissem mais entre elas, embora, já sejam utilizados o teatro e a dança como mobilizador de emoções, sistematizador de aprendizagens e sensibilizador de pessoas.
- Em relação às entrevistas realizadas junto ao público alvo, obtiveram-se os seguintes resultados:
  - os entrevistados são compostos por aprendizes e outras funções;
  - os entrevistados consideram essencial e de grande importância o Projeto PROA na sua unidade, como também, acham que houve mais abertura e liberdade para a expressão de opiniões.
  - existe pouco incentivo para criar resultados na unidade;
  - os projetos de aprendizagem são bem aceitos entre os indivíduos;
  - existe um equilíbrio entre os que consideram de média importância, com os que consideram de fundamental e grande importância;

- mais da metade dos entrevistados estão de acordo com o modelo mental, o domínio pessoal, aprendizagem em equipe e pensamento sistêmico;
- os entrevistados dão relativa importância aos seus compromissos e projetos de aprendizagem, embora sejam favoráveis a oferta de cursos por parte da corporação;
- o compartilhamento de visão e projetos na organização é bem aceito por todos;
- o trabalho em equipe e a aprendizagem pessoal tem aceitação maciça entre os entrevistados.

Pelo que foi exposto, pode-se concluir que há diferenças entre o depoimento da Profa. Heloisa Helena e os observados com o público interno da Polícia Militar da Bahia, tendo os entrevistados apresentado uma percepção sobre o PROA distinta da exposta por ela.

Desse modo, podem ser feitas algumas afirmações e sugestões que visam diminuir a distância entre o desejado pelo programa e o encontrado na prática com sua implementação:

- o método utilizado no PROA é dinâmico para o desenvolvimento dos militares estaduais, mas o processo não deve se interromper, ou seja, após os líderes fazerem uma avaliação é preciso realimentar o processo;
- a tarefa de realimentação será uma experiência enaltecida, pois será possível conhecer outros prováveis pontos fortes ou fracos que passaram despercebidos na primeira vez. Dessa maneira, novas oportunidades se abrirão e todo o processo se reinicia só que, desta vez, todos já estarão mais bem preparados;
- nesse processo todos podem ganhar, como também, poderá ser ampliada a energização de todos os liderados, que terão mais motivação e maior aptidão às mudanças, constituindo-se em visionários e acreditarão que podem mudar o futuro porque já possuem as ferramentas para isso;
- com o presente estudo, percebeu-se que houve institucionalização de projetos, cite-se o Grupo de Teatro;

Ademais, é importante salientar que a presença pública revitalizante e moralmente inspiradora possibilita um cotidiano organizacional mais produtivo. Dessa forma, entende-se que a gestão do conhecimento permite desvelar e identificar inflexões que possivelmente se instalem nos processos organizacionais, permitindo encontrar soluções antecipadas para evitar o surgimento de problemas futuros.

Finalmente, tem-se que a formação de uma cultura de aprendizagem surge como um diferencial para a sobrevivência das organizações, mormente daquelas que atuam na área de serviços de segurança pública, tão crucial e de fundamental relevância para coletividade, como é o caso da Polícia Militar do Estado da Bahia.

## REFERÊNCIAS

ALENCAR, E.S. **A gerência da criatividade**. São Paulo: Makron Books, 1996.

AMABILE, T.M. **How to Kill Creativity**, Harvard Business Review, Set, Oct, 1998, págs. 77-87. Disponível em [www.clubedoprofessor.com.br](http://www.clubedoprofessor.com.br) Acesso em 20 de abril de 2008.

ANGELONI, Maria Terezinha. **Organizações do conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologias**. São Paulo: Saraiva, 2002.

BEAUCLAIR, João. **A questão dos sentidos: modos de pensar (e movimentar) o aprenderensinar nas organizações do século XIX**. Disponível em [pepsic.bvs-psi.org.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-](http://pepsic.bvs-psi.org.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-) Acesso em 15 de março de 2008.

BLECHER, Nelson. O Fator Humano. **Revista Exame**, São Paulo, edição 668, v. 32, n. 17, Ago/1998.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa**. São Paulo: Makron Books, 1992.

CRAWWORD, Richard. **Na era do capital humano: o talento, a inteligência e o conhecimento como forças econômicas, seu impacto nas empresas e nas decisões de investimento**. São Paulo: Atlas, 1994.

DAVENPORT, Thomas H. **Conhecimento empresarial**. São Paulo: Publifolha, 1999.

DUAILIBI, R. & SIMONSEN Jr., H. **Criatividade & Marketing**. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.

FLEURY, A.; FLEURY, M.T. **Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências do Japão, Coréia e Brasil.** São Paulo: Atlas, 1997.

GARVIN, D.A. et al. Learning organization: aprender a aprender. **HSM Management**, v. 4, n. 9, p. 57-64, jul/ago. 1998.

HESKETH, J.L. **Criatividade para administradores.** São Paulo: Vozes, 1980.

HOPE, J.; HOPE, T. **Competindo na terceira onda: os 10 mandamentos da era da informação.** Rio de Janeiro: Campus, 2000.

LACOMBE, Beatriz Maria Braga; TONELLI, Maria José. O discurso e a prática: o que nos dizem os especialistas e o que nos mostram as práticas das empresas sobre modelos de gestão de recursos humanos. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, n. 2, p. 151-175, maio/ago. 2001.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional.** Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora S.A., 1998.

\_\_\_\_\_. **Fundamentos do comportamento organizacional.** São Paulo: Pearson Prentice-Hall, 2004.

ROSAS, Luís Edmundo. Principais desafios que as empresas enfrentarão na gestão de pessoal nos 90. **Revista Tendências do Trabalho**, São Paulo, p. 22-24, dez. 1999.

SCHEIN, E.H. **A cultura de aprendizagem – gerenciando as contradições de estabilidade, aprendizagem e mudança.** São Paulo: Paper, 1992.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende.** São Paulo: Best Seller, 2002.

SERRA, Afonso Celso da Cunha. **Gestão do conhecimento.** Rio de Janeiro: Campus, 2000.

SELTIZ, Claire e outros. **Métodos de pesquisas nas relações sociais.** São Paulo: Edusp, 1974.

STATA, R.; STARKEY, K. **Como as organizações aprendem: relatos do sucesso das grandes empresas.** São Paulo: Futura, 1997.

TERRA, J.C.C. **Gestão do conhecimento em pequenas e médias empresas.** 2.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

ULRICH, Dave. **Os campeões de recursos humanos.** São Paulo: Futura, 1998.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 2000.

WELLINS, Richard S. et al. **Equipes zappi: empowered teams.** Rio de Janeiro: Campus, 1994.

## APÊNDICE 1

Entrevista concedida ao Cap PM/Ba José Ricardo de Jesus pela Professora e Coordenadora do PROA na PM/Ba , Heloísa Helena, versando sobre o Projeto Organizações Aprendentes (PROA).

**Cap RICARDO: Quando começou e qual o instrumento legal que fundamenta a implantação da dinâmica sobre a organização aprendente na Polícia Militar? Quais os objetivos ?**

**Profª. Heloísa:** Podemos considerar dois momentos: O primeiro se deu no início de 2001 com a concepção que veio em função de uma necessidade caracterizada pelo então Diretor do Instituto de Ensino, Cel PM Antonio Jorge Ribeiro de Santana, que detectou a necessidade de uma dinâmica que envolvesse todo o efetivo em processos de Educação Continuada. Tal necessidade foi justificada por ele para se contrapor ao modelo vigente de promoção de eventos esporádicos e descontínuos sem o envolvimento de um quantitativo significativa de pessoas. As ações anteriores na área da aprendizagem, segundo a percepção do Cel Santana, eram descontinuas o que implicava em recomeços freqüentes e sem a democratização de oportunidades. Portanto, foi concebida a idéia de implantação de uma dinâmica de aprendizagem, buscando resultados de melhor qualidade ao longo do tempo. Em seguida foi estruturado um modelo considerando as informações e as experiências desenvolvidas anteriormente com a polícia militar na Fundesp, bem como com a fundamentação em educação corporativa, múltiplas inteligências e organizações que aprendem. Foi buscado o respaldo na área de psicologia para as múltiplas inteligências e processos de aprendizagem, na área de gestão da educação, desenvolvimento e gestão de pessoas ,na educação corporativa e nas organizações que aprendem. Em um segundo momento, Já em 2003, tendo o Cel Santana assumido o comando geral da corporação , este encaminhou o projeto ,que sofreu uma adaptação, com vistas à financiamento através do Ministério da Justiça/ SENASP. Posteriormente, em 2004, o projeto foi aprovado pela SENASP para uma primeira etapa, como experiência piloto, envolvendo 18 unidades da PM/Ba e uma segunda etapa prevista para 2005, com 108 unidades. A primeira etapa foi executada em 2006, a segunda em 2007, tendo

sido ampliada para 145 unidades, incluindo as educacionais, especializadas, técnico- administrativas, bombeiros e operacionais. Os objetivos constam do anexo ora fornecido ao entrevistador ( cópia do projeto).

**Cap Ricardo: Foi celebrado um Contrato Administrativo entre a PM/ Ba e a FEA (Fundação Escola de Administração da Ufba), esta avença prevê a avaliação do Projeto Organizações Aprendentes(PROA)? É possível o acesso ao seu inteiro teor?**

**Profª. Heloísa :** Houve uma licitação pública à época vencida pela FEA

( Fundação Escola de Administração ) . O contrato encontra-se na FEA ou com Ten Cel PM Nunes , Sub Cmt do 3º GBM. O projeto prevê avaliação na sua execução.

**Cap Ricardo: Que avaliação faz do PROA até este momento ? Quais as dificuldades encontradas?**

**Profª. Heloísa:** A clientela alvo foi potencializada em relação à previsão proposta no projeto . A característica do modelo (formação de equipes a partir de um perfil, equipes essas encarregadas de desenvolver o projeto na sua unidade), comprova a democratização de oportunidades, pois não constava a escolha por patente. Há unidades representadas apenas por praças, embora a maior parte tenha aspirante, tenente ou capitão como consultor interno. A metodologia avançou em pequenos passos em que as equipes PROA eram capacitadas de maneira a retornarem para as suas unidades com o planejamento estruturado e nelas, implementarem. Os consultores externos acompanhavam a execução do planejado com retroalimentação em tempo real sendo, os resultados, socializados entre todas as unidades participantes e, posteriormente, quando sistematizados, passavam a servir como insumo para a próxima etapa de capacitação e assim sucessivamente. Quanto às dificuldades, elas se ativeram à extensão territorial da Bahia, o custo de deslocamento e o descrédito inicial de alguns integrantes do efetivo, decorrente das interrupções em experiências anteriores.

**Cap Ricardo : Os efeitos do PROA vieram mais rápido do que se esperava ?**

**Profª. Heloísa:** Para as perspectivas do projeto vieram mais rápidos. Há que se destacar o envolvimento de comandantes e subcomandantes de unidades, que inicialmente teriam uma participação apenas nos fóruns de gestores, mas para os quais foram concebidos e realizados workshoppings de 24 horas por turma, sobre a metodologia do projeto. Aliado a isso, surpreendeu o envolvimento das unidades técnico-administrativas que, por inspiração do Cmt Geral, passaram a atuar como cabeças de subsistema (integrando unidades com a mesma função e mesma base territorial). Houve uma situação que embora tenha provocado tensões e insatisfações, resultou em excelente momento de aprendizagem vivencial. A situação foi a seguinte: as equipes PROA, com base em diagnóstico e conseqüente plano de educação continuada para a sua respectiva unidade foram solicitadas a selecionar uma ação para implementação, recebendo para tanto aporte financeiro correspondente ao efetivo da unidade, variando de 150 até 750 reais, o que constituiu em experiência, ainda inédita, concernente a alguns aspectos. A equipe ficou responsável pelo planejamento e realização da atividade. A dificuldade surgiu na responsabilidade das equipes na seleção de especialistas, levantamento de preços e de materiais necessários, elaboração de planilhas financeiras, prestação de contas e relatórios. Embora tenha havido problemas no entendimento da legislação orçamentária, as equipes saíram-se muito bem, sobretudo se considerarmos a democratização de responsabilidades, ainda não vivenciadas por muitos integrantes das equipes PROA.

**Cap Ricardo:** Qual a estratégia ou técnica de endomarketing (divulgação interna) foi utilizada para comunicação do PROA aos militares estaduais? Havia previsão da divulgação no contrato?

**Profª. Heloísa:** Com relação à dinâmica, havia previsão. Na primeira capacitação das equipes houve a orientação para realização de um diagnóstico da unidade e, como atividade preparatória ao diagnóstico, a promoção de evento envolvendo toda a unidade para a apresentação e discussão do projeto. Além disso, o site do projeto tem funcionado, todo o tempo, com acesso livre e interação de interessados. No dia-a-dia as equipes continuaram, por exigência da metodologia, a buscar envolver todo o efetivo no processo de desenvolvimento do projeto.

**Cap Ricardo:** *A divulgação interna do PROA foi adequada, surtiu os efeitos esperados?*

**Prof.<sup>a</sup> Heloísa:** *A divulgação foi adequada aos propósitos, mas a questão de modelos mentais que não são mudados com facilidade nos leva a considerar que os efeitos poderiam e deverão passar a ser melhores, inclusive pelo fato das equipes continuarem empenhadas em discutir a constituição de outros modelos mentais.*

**Cap Ricardo:** *Podemos afirmar que todos os integrantes da Corporação sabe do que se trata o PROA? Quantos núcleos já existem?*

**Prof.<sup>a</sup> Heloísa:** *Em princípio sim. Em todas as unidades, qualquer que seja sua função na Corporação e sua localização geográfica, existe uma equipe PROA constituída e capacitada. Com referência à segunda parte da pergunta, não existe essa estrutura – núcleo - na formatação do projeto. Vale ressaltar que as equipes são orientadas a interagir entre si, sobretudo pela similaridade do papel de cada membro da equipe, formando redes de aprendizagem.*

**Cap Ricardo:** *De que forma os efeitos do PROA são percebidos e mensurados?*

**Prof.<sup>a</sup> Heloísa:** *Uma forma de controle é o próprio site que sistematiza os acessos e a socialização de contribuições, bem como os instrumentos criados e utilizados para avaliação.*

**Cap Ricardo:** *À época, ocorreram resistências à implementação da dinâmica do PROA? Hoje elas ainda persistem?*

**Prof.<sup>a</sup> Heloísa:** *As resistências havidas deixaram de ser significativas, considerando a pequena frequência e, em contra partida, o aumento do envolvimento de pessoas.*

**Cap Ricardo:** *O escritor Peter Senge em seu livro “A Quinta Disciplina Arte e Prática da Organização que Aprende”, preleciona que para melhorar a comunicação interna é preciso que se deixe de lado premissas e pressupostos e que “em determinado momento se deixe os cargos do lado de fora da porta em reuniões na organização”. A senhora considera tal assertiva possível em Organizações tradicionais altamente hierarquizadas?*

**Profª. Heloísa:** Pelo menos nesta experiência, sim. A democratização de oportunidades, o envolvimento de oficiais e praças, a transparência de todos os processos, colaboraram para o entendimento dos propósitos do projeto sem que houvesse interferência para manutenção de hierarquia, sobretudo porque jamais foi ameaçada, tendo, na verdade, sido melhor compreendida com a aproximação e as trocas entre as "pessoas" de experiências e aprendizagens, bem como, como a simultaneidade de papéis, em que todos, ora podem ensinar, ora podem aprender, sem que o respeito à hierarquia seja afetado.

**Cap Ricardo:** Alguns doutrinadores ensinam que as empresas que se consideram organizações aprendentes devem compreender que a criação de condições que favoreçam o desenvolvimento das competências e habilidades dos respectivos funcionários constitui um dos deveres indispensáveis ao esforço de desenvolvimento da organização. Como isto está sendo trabalhado na Corporação Baiana?

**Profª. Heloísa:** Isto não só vem sendo trabalhado, como também já apresenta resultados positivos. Para exemplificar, a liberação dos integrantes das equipes PROA das escalas de serviço rotineiras, com o compromisso de utilização da carga horária respectiva para as atividades do projeto. Há, também, o encaminhamento, para cada unidade, de equipamentos de informática para darem cobertura às ações do projeto.

**Cap Ricardo:** Houve apresentação de projetos com simulação em micromundos, conforme proposto por Senge no livro anteriormente referido?

**Profª. Heloísa:** A busca de criar situações vivenciais para melhor assimilar os objetivos desejados foi constante no projeto como opção metodológica, incluindo, também, estudo de casos reais. Algumas unidades demonstraram maior frequência desta prática, sobretudo as unidades especializadas e bombeiros. Por exemplo: o GEMAR fez uma simulação de salvamento aquático, inclusive com a participação das demais unidades de bombeiro de Salvador e RMS (Região Metropolitana de Salvador), além dos banhistas presentes na praia, tendo sido a consultora externa dos GBMs escolhida para ser a "vítima" a ser salva.

*Entretanto, vale ressaltar a utilização do teatro, incluindo artes cênicas associadas à música, canto, dança, como mobilizador de emoções, sistematizador de aprendizagens, sensibilizador de pessoas.*

*Todas as peças e as demais performances teatrais têm tema e objetivos abordando situações que demandam debates e que precisam ser analisadas e/ou ressignificadas pelas pessoas da Corporação.*

*O impacto trazido pelo teatro levou à institucionalização dele que é, hoje, Grupo de Teatro da Polícia Militar da Bahia.*

**Cap Ricardo: Considera importante a realização de protótipos na PM/Ba?**

*Profª. Heloísa: A socialização foi processo continuado no projeto. Em outubro de 2007 foi realizado um fórum de gestores da PM com a participação de todas as equipes PROA. Associada ao fórum foi realizada uma exposição de todos os produtos( todas as atividades realizadas por eles ao longo do período) de cada unidade. Neste evento também foi lançado o “Balcão de Negócios “ em que todas as unidades solicitaram a utilização de atividades das outras unidades que lhes interessaram. O Balcão passou a integrar o site, transformando-se em rotina.*

**Cap Ricardo: Algum dos projetos apresentados após a implementação do PROA já foi institucionalizado na Polícia Militar da Bahia?**

*Profª. Heloísa: O PROA em si é institucionalizado pela PM/Ba. A previsão é que a partir de 2008 se processe a consolidação, começando em 2009 a diminuição da participação da consultoria externa em razão da autonomia das equipes PROA.*

**Cap Ricardo: O que a senhora pensa a respeito da institucionalização de projetos?**

*Profª. Heloísa: Se o projeto é pertinente ele deve ser institucionalizado, o que não significa que ele tenha de permanecer ad eternum, como foi iniciado, sem as necessárias atualizações.*

**Cap Ricardo: O processo de gestão do conhecimento na PM/Ba caminha para um planejamento estruturado?**

**Profª. Heloísa:** *Acredito que sejam as unidades educacionais da PM/Ba que podem dar uma posição quanto isso.*

**Cap Ricardo:** *Qual a natureza das habilidades necessárias e do compromisso para um líder na organização que aprende?*

**Profª. Heloísa:** *A equipe PROA é formada por um Consultor Interno e quatro Líderes Educadores por área : Técnicas Operacionais e de Defesa Social ; Educação para a saúde e condicionamento psicocorporal; Arte/Aprendizagem e Relações institucionais externas e internas; Jogos Educativos e Inclusão Digital. Todos foram selecionados pelos seus respectivos comandantes de unidade, que receberam a sugestão de um perfil para cada papel.*

**Cap Ricardo:** *Como transcender a politicagem interna e a dissimulação que frequentemente permeia as organizações tradicionais, consoante recomenda a filosofia da organização aprendente?*

**Profª. Heloísa:** *Com a utilização de uma “vacina tríplice”: a transparência, democratização de oportunidades e a mobilização continuada.*

**Cap Ricardo:** *Há necessidade da criação de um Departamento de treinamento e desenvolvimento voltado para o incentivo de habilidades e competências?*

**Profª. Heloísa:** *As organizações no mundo felizmente já têm a consciência desta necessidade, inclusive classificando competências para a organização e competências para as pessoas a quem intitula de capital intelectual.*

**Cap Ricardo:** *Como sente e avalia o entusiasmo dos integrantes da Corporação depois do PROA?*

**Profª. Heloísa:** *Sou muito ambiciosa quanto a resultados deste gênero, por isso, acho que precisa ser sempre muito mais. Quanto aos integrantes do PROA, há um exemplo emblemático: no último fórum de gestores um sargento cantou, como solicitação ao CMT Geral e ao Secretário da SSP, uma estrofe, adaptada por ele, de uma música popular:” Não deixe o PROA morrer não deixe o PROA parar, o PROA foi feito de sonhos. De sonhos para realizar”.*

**Cap Ricardo:** *Existem dados estatísticos sobre a quantidade de projetos de aprendizagem, bem como de treinamentos realizados desde a implementação do PROA, e que possam ser fornecidos para subsidiar a pesquisa ora desenvolvida ?*

**Profª. Heloísa:** *Sim, estão nos relatórios que constam do site ([www.proa.ufba.br](http://www.proa.ufba.br)).*

**Cap Ricardo:** *O movimento da Qualidade Total é concebido como um primeiro passo da teoria da organização aprendente pela sua ênfase em experimentação e feedbacks contínuos, inclusive foi experimentado na PM/Ba. Contudo em muitas organizações foi um modismo que não deu certo. Não receia que aconteça o mesmo com o PROA?*

**Profª. Heloísa:** *Acredito que modismos possam acontecer, sobretudo quando o papel de gestor de processo fica a cargo da consultoria externa e à clientela alvo é reservado um papel passivo. Mas, como já nos referimos acima, a metodologia da implementação do projeto previu a continuada assunção das responsabilidades pelas Equipes PROA que, têm, entre outras, a obrigação de aplicabilidade das aprendizagens nas suas respectivas unidades. Convém enfatizar que o que se pretende é que cada unidade da Corporação diagnostique suas necessidades e busque promover os meios para atendê-las. Há, ainda, outra característica do projeto – a capilaridade, desde a sua implementação- que envolve todo o efetivo. Acreditamos que estes possam ser elementos bloqueadores para este mal.*

**Cap Ricardo:** *Hoje ,com base no PROA, podemos ter a convicção de que a PM/Ba possui definição de objetivos organizacionais e individualmente de objetivos pessoais , posto que estes são pressupostos para orientação do seu processo de aprendizagem?*

**Profª. Heloísa:** *A convicção é de que estamos em processo e que esta tem de ser responsabilidade de todos. A aprendizagem precisa ser contínua, inclusive contando com feedback e reconstrução quando necessário. Lógico que há a*

*preocupação com a dificuldade de alguns modelos mentais muito arraigados, confundidos, às vezes, com hierarquia e patentes.*

**Cap Ricardo: Como estão sendo trabalhadas as disciplinas modelos mentais, visão compartilhada, domínio pessoal, aprendizagem em equipe e pensamento sistêmico Polícia Militar do Estado da Bahia?**

**Prof. Heloísa:** *Em cada ação do projeto, o planejamento considerava as disciplinas de aprendizagem previstas por Peter Senge e seguidores. Nós as utilizamos como um dos Eixos Metodológicos, associados a outros, tais como as Múltiplas Inteligências e a organização de eventos educacionais considerando as Competências Organizacionais e as Pessoais, estas de cunho socioprofissional.*

**Cap Ricardo: Houve apresentação de projetos com simulação em micromundos, conforme proposto por Senge no livro anteriormente referido?**

**Prof. Heloísa:** *A busca de criar situações vivenciais para melhor assimilar os objetivos desejados foi constante no projeto como opção metodológica, incluindo, também, estudo de casos reais. Algumas unidades demonstraram maior frequência desta prática, sobretudo as unidades especializadas e bombeiros. Por exemplo: o GEMAR fez uma simulação de salvamento aquático, inclusive com a participação das demais unidades de bombeiro de Salvador e RMS (Região Metropolitana de Salvador), além dos banhistas presentes na praia, tendo sido a consultora externa dos GBMs escolhida para ser a "vítima" a ser salva.*

*Entretanto, vale ressaltar a utilização do teatro, incluindo artes cênicas associadas à música, canto, dança, como mobilizador de emoções, sistematizador de aprendizagens, sensibilizador de pessoas.*

*Todas as peças e as demais performances teatrais têm tema e objetivos abordando situações que demandam debates e que precisam ser analisadas e/ou ressignificadas pelas pessoas da Corporação.*

*O impacto trazido pelo teatro levou à institucionalização dele que é, hoje, Grupo de Teatro da Polícia Militar da Bahia.*

## APÊNDICE 2

120 Entrevistas realizadas com o público alvo.

Questionário de pesquisa – Organizações Aprendentes: Um estudo de caso na PM/BA

Jose Ricardo de Jesus – CAO - 2007/ Setor de Ciências Sórias Aplicadas  
Curso de Especialização em Planejamento e Controle da Segurança Pública  
APMG/Universidade Federal do Paraná - Janeiro de 2008

Este questionário é destinado à coleta de dados das pessoas envolvidas no Projeto Organizações Aprendentes( PROA).

*Os dados aqui fornecidos só serão utilizados em trabalho de pesquisa de Monografia . O autor se compromete a não repassar informações a qualquer título. Por favor, queira dispor de alguns minutos para responder a questões do seu dia-a-dia. Agradeço antecipadamente.*

-----**Posto / Graduação**

-----**OPM**

-----**Sexo**

-----**Grau de Escolaridade**

**Favor marcar apenas uma alternativa:**

### RESULTADO FINAL DO SOMATÓRIO

1.Exerce qual função no Projeto Organizações Aprendentes?

**(11) Consultor Interno (15) Líder Educador (38) Aprendiz (7) Cmt de**

**OPM**

**(49) Outra (descrever) : \_\_\_\_\_**

2.Qual a importância do PROA na sua Unidade e para mudança da organização?

**(12) Sem importância (10) Baixa importância (31) Média importância (46) Grande importância (21) Fundamental**

3. O que avalia sobre abertura e liberdade para expressão de opiniões e projetos pessoais após o PROA ?

**(11) Sem importância (15) Baixa importância (23) Média importância (38) Grande importância (33) Fundamental**

4. Há mais incentivo e espaço para criar resultados na sua unidade após o PROA?

**(14) Sem importância (22) Baixa importância (32) Média importância (33) Grande importância (19) Fundamental**

5. Considera importante refletir e indagar sobre as rotinas na sua Unidade depois do PROA?

**(10) Sem importância (13) Baixa importância (25) Média importância (42) Grande importância (30) Fundamental**

6. Entende como importante o incentivo da organização para um perfil profissional colaborativo ?

**(4) Sem importância (6) Baixa importância (19) Média importância (51) Grande importância (40) Fundamental**

7. Que importância a sua Unidade dá para apresentação de projetos de aprendizagem?

**(12) Sem importância (11) Baixa importância (26) Média importância (41) Grande importância (30) Fundamental**

8. Na apresentação de projetos de aprendizagem o conteúdo ( o quê é proposto) tem que grau de relevância?

**(5) Sem importância (10) Baixa importância (24) Média importância (58) Grande importância (23) Fundamental**

9. Qual a importância da sua visão pessoal na sua Unidade?

**(7) Sem importância (11) Baixa importância (45) Média importância (37) Grande importância (20) Fundamental**

10. A visão compartilhada, o modelo mental, o domínio pessoal, aprendizagem em equipe e pensamento sistêmico são valorizados na apresentação de projetos?

**(7) Sem importância (16) Baixa importância (27) Média importância (40) Grande importância (30) Fundamental**

11. Qual o valor do compromisso com os processos ou projetos de aprendizagem em sua Unidade?

**(7) Sem importância (17) Baixa importância (29) Média importância (46) Grande importância (21) Fundamental**

12. Qual o significado da oferta de cursos por parte da Corporação ?

**(7) Sem importância (12) Baixa importância (33) Média importância (40) Grande importância (28) Fundamental**

13. Considera importante o compartilhamento de visão e de projetos na Organização?

**(5) Sem importância (4) Baixa importância (17) Média importância (52) Grande importância (42) Fundamental**

14. Valoriza projetos de aprendizagem pessoal e em equipe?

**(2) Sem importância (2) Baixa importância (17) Média importância (55) Grande importância (44) Fundamental**

15. O domínio pessoal e a aprendizagem em equipe são valorizados na sua Unidade, depois da implantação do PROA?

**(12) Sem importância (20) Baixa importância (36) Média importância (37) Grande importância (15) Fundamental**

16. Qual a importância dos treinamentos e processos de aprendizagem em equipe, de que fez parte, para sua vida pessoal e profissional, desde a implantação do PROA?

**(11) Sem importância (10) Baixa importância (31) Média importância (47) Grande importância (21) Fundamental**

Caso deseje, por favor identifique-se para futuros contatos.

**Nome:**

**Endereço:**

**Telefones:**

**E-mail:**

Muito obrigado por participar desta pesquisa!