

FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO

Mestrado em Administração de Empresas

**“USO DA ANALOGIA EM
TREINAMENTO & DESENVOLVIMENTO
EMPRESARIAL”**

Sandra Regina Chalela Ayub

Dissertação apresentada à Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP, para a obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas (Área de Concentração: Ensino de Administração)

Orientador: Prof. Dr. Dirceu da Silva

São Paulo

2002

DEDICATÓRIA

Aos meus pais,

Daniel e Salua, a que devo tanto amor, tanto cuidado e desvelo – meu reconhecimento por tudo que sou.

Ao meu marido,

Nazir, eterno e grande amor, companheiro de todos os momentos.

Aos meus filhos,

Nazir Junior, Juliana e Leonardo, minhas riquezas...minha vida!

Dedico o fruto deste trabalho a vocês, que acompanharam as suas etapas, torcendo por seu desenvolvimento e por sua concretização - fontes de inspiração e de renovada confiança, em todos os momentos, na assertividade do empenho requerido para conclusão deste .

AGRADECIMENTOS

A realização de um trabalho de pesquisa se, por um lado, representa um exercício absolutamente solitário de construção de um caminho único; por outro lado, é a constatação concreta de que não se estrutura este processo, sem o concurso de um conjunto de pessoas e instituições. Muitas pessoas contribuíram para que eu pudesse cursar o mestrado e realizar este trabalho. Cada uma, dentro da sua especialidade, seus conhecimentos e suas atividades, deu o melhor de si.

Minha sincera gratidão ao meu mestre, orientador e amigo, Professor Dr. Dirceu da Silva que, com sua sabedoria, competência, paciência e dedicação, muito me orientou.

Aos meus mestres, prof. Dr. Valter Beraldo, prof^a. Dr^a. Arilda Schmidt Godoy, prof. Dr. Éolo Marques Pagnani, prof^a. Dr^a. Cecília Carmen Cunha Pontes, prof. Dr. Mauro Neves Garcia, pela boa vontade e dedicação

Ao coordenador geral, Prof. Dr. Daniel Augusto Moreira, pelo primor na qualidade de ensino do curso.

Aos docentes, Prof. Dr. Eduardo de Camargo Oliva e Prof^a. Dr^a. Arilda Schmidt Godoy, Membros da Comissão Examinadora do Exame de Qualificação, pelas contribuições visando ao aprimoramento da pesquisa.

Aos diretores da EMURB, Dr. Jair Moretti e Gibran Belasques Costa, que acreditaram e investiram em meu desenvolvimento pessoal e profissional.

Às fiscais da área azul que se dispuseram, com muita boa vontade, participar das entrevistas em grupo, contribuindo para a geração do conhecimento científico sobre o uso da analogia.

Aos meus queridos irmãos, Dr. Daniel Chalela Junior e DR. William Azem Chalela que muito me incentivaram e apoiaram.

Às minhas cunhadas, Dr^a. Ana Lúcia De Biase Chalela e Maria Inês Farah André Chalela e sobrinhos pelo apoio e cooperação.

Aos meus segundos pais, Elias Fehed Ayub e Nali Scandar Ayub que sempre pude contar com apoio de vocês, me incentivaram e encorajaram com suas riquezas de espírito.

A querida amiga tia, professora Maria Azem Calil, compreensiva, competente, dedicada que muito me orientou na língua portuguesa.

A professora Patrícia Tosqui, pela versão do resumo para o inglês.

Ao meu grande e verdadeiro amigo, Antonio Afonso Cortezi, pelos seus incentivos, conselhos, companheiro das longas e diversas viagens, contagiando a todos com seu bom-humor.

Ao meu coordenador, amigo e conselheiro - Prof. Salvador Luca - pela oportunidade, exemplos, orientações e incentivo em minha carreira docente. Orgulho-me de fazer parte de sua equipe.

Aos diretores da Associação dos Lojistas do Riopreto Shopping Center que, através da flexibilização do horário de trabalho, permitiram-me iniciar o curso de mestrado, sem prejuízo das minhas responsabilidades, e além deles, sempre contando com o apoio e a compreensão do Administrador, amigo e conselheiro Jaime Pereira, e dos auxiliares Márcio, Eduardo, Márcia e Vitor.

Aos diretores da UNILAGO, Dr^a. Maria Lucia Atique Gabriel e Dr. Edmo Gabriel, aos colegas professores, secretárias, funcionários e alunos, que torceram e participaram ativamente em cada etapa deste trabalho.

Às funcionárias da secretaria do mestrado da FECAP, Karina e Célia, pela boa vontade e atenção demonstradas.

Às auxiliares de minha residência, Aparecida Polis Ferreira, Aparecida Tavares e Fátima Tavares Mantovani que, na minha ausência, administraram, cuidaram de meus filhos e de minha mãe, portadora do Alzheimer.

SUMÁRIO

Lista de Figuras.....	07
Resumo.....	08
Abstract.....	09
Introdução.....	10
Capítulo 1 - Analogia.....	13
Capítulo 2 – Algumas Bases para a análise dos processos de aprendizagem nas Organizações.....	16
Capítulo 3 - Aspectos pedagógicos para o Treinamento & Desenvolvimento.....	21
Capítulo 4 - Metodologia.....	29
Capítulo 5 – Transcrição, Análise e Conclusão dos Dados.....	36
5.1 - Transcrição dos Dados – Grupo Controle.....	36
5.2 - Transcrição dos Dados – Grupo Experimental.....	49
5.3 – Análise geral de comentários dos dados.....	56
Capítulo 6 – Conclusões e Comentários.....	67
Referências Bibliográficas.....	71
Anexos.....	74

LISTA DE FIGURAS

Gráfico 4.1 – Comparativo, em percentual, da idade das participantes dos grupos.	31
Gráfico 4.2 – Comparativo, em percentual, da escolaridade das participantes dos grupos.....	32
Gráfico 4.3 – Comparativo, em percentual, do estado civil das participantes dos grupos.....	32

RESUMO

As rápidas e constantes mudanças, no cenário empresarial, têm evidenciado a importância de as organizações formarem e desenvolverem seus talentos humanos, em busca de seu diferencial competitivo.

Várias organizações reconhecem que o treinamento é importante, aliás, básico para as organizações do futuro, mas poderão encontrar um problema - os recursos utilizados para a assimilação do aprendizado.

No sentido de buscar respostas para essas novas demandas, o presente trabalho de pesquisa tem como objetivo, analisar e avaliar um recurso de aprendizagem - o uso da analogia no processo de aprendizagem, em treinamentos empresariais. Para o seu desenvolvimento, foi adotada a metodologia de entrevista “*Focus Group*”.

Assim, foi possível analisar e avaliar que a analogia facilita a aprendizagem organizacional; pode, portanto, ser utilizada, de forma eficaz, como recurso de aprendizagem em treinamento e desenvolvimento empresarial; pois, ajuda desenvolver as habilidades e conhecimentos requeridos nas organizações de aprendizagem e que podemos desenvolver as cinco disciplinas propostas por Peter Senge.

ABSTRACT

The fast and constant changes, in the business scenery, have evidenced the importance for the organizations to form and develop their human talents, in search of their competitiveness.

Several companies recognize that training is important, in fact, basic for the organizations of the future, but they can find a problem - the resources used for the assimilation of the learning.

In the sense of looking for answers for those new demands, the present research, work has as objective, to analyze and evaluate a learning resource - the use of the analogy in the learning process in business trainings. For its development, the interview methodology "Focus Group" was adopted.

This way, it was possible to analyze and evaluate that the analogy facilitates the organizational; learning, therefore it can be used, in an effective way, as learning resource in training and business development; for it helps developing the abilities and knowledge requested in the learning organizations and that the five disciplines proposed by Peter Senge, for the learning organizations, can be developed through the analogy.

INTRODUÇÃO

As transformações que estão ocorrendo, no cenário empresarial brasileiro, segundo Eboli (1999), têm colocado enormes desafios para que as empresas desenvolvam seus talentos humanos para atuar, com sucesso, neste novo ambiente. Dentre as principais mudanças, podemos destacar: globalização da economia doméstica brasileira; multinacionalização de empresas brasileiras; processo de privatização; fusões, aquisições e associações.

Essas mudanças podem levar algumas organizações a adotarem novos padrões de conduta, pois precisarão não só olhar para dentro de si mesmas, mas especialmente para fora, se quiserem sobreviver e crescer.

Estas situações relatadas nos levam a imaginar que a complexidade e a incerteza já são e continuarão a ser características básicas dos próximos anos. Portanto, mudanças estruturais, operacionais, comportamentais e estratégicas serão fatores decisivos para enfrentar a competitividade em um ambiente desafiador, de rápida mutação.

Tudo isso demonstra a grande relevância de as empresas reestruturarem o seu Sistema de Desenvolvimento de Talentos, buscando adotar conceitos avançados de gestão de competências. (Eboli, 1999)

Para se chegar a essa conclusão, Eboli (1999) verificou que têm sido publicadas muitas pesquisas, enfatizando a relação entre as “*Best Practices* de Recursos Humanos” adotadas por algumas empresas, que permitem atrair, manter e desenvolver os mais talentosos e o sucesso alcançado pelas mesmas. Diante disso, ela resolveu analisar os dados publicados pela revista Fortune, sobre “As mais admiradas empresas para se trabalhar nos Estados Unidos”, e os dados da pesquisa realizada pela University of Southern Califórnia em 1997, sobre “Quais são as empresas mais admiradas pela qualidade dos serviços”, tal fato foi confirmado.

Através desses resultados, Eboli (1999) percebeu que, aparentemente, todas as opiniões convergem para o mesmo sentido: é absolutamente necessário que as empresas desenvolvam seus talentos para que tenham mais competitividade e melhores resultados nos negócios. E enfatiza que: “O Ponto crítico do Desenvolvimento de Talentos está na aplicação do conhecimento, e não apenas na geração do conhecimento. É a aplicação que produz resultado no negócio.”

Diante do que vimos, o treinamento pode ser uma via importante e básica para as organizações do futuro, mas poderá encontrar um problema - a aplicação do conhecimento que, geralmente, ocorre através do uso de recursos de aprendizagem. Estes são mais importantes que o conteúdo do treinamento em si, pois sem eles, a assimilação da aprendizagem pode ficar prejudicada.

Assim, podemos dizer, que o cuidado na escolha de um recurso de aprendizagem na execução de um Treinamento é muito importante. Os de aprendizagem tradicional que encontramos em alguns livros, apostilas, revistas, cursos e treinamentos podem trazer idéias de grande importância para o trabalho, mas não necessariamente levam à mudança no comportamento dos profissionais da organização, pois “a aprendizagem, neste caso, fica na cabeça”. (Király, 1997)

Para que um treinamento seja realizado de forma mais eficaz e não fique apenas na cabeça, são necessários diversos recursos. Ainda segundo Eboli (1999), para se desenvolver o talento, criatividade e florescimento de líderes eficazes, torna-se necessário implantar Sistemas Educacionais que privilegiem o desenvolvimento de atitudes, postura, habilidades e, não apenas, o conhecimento técnico e instrumental. Tais sistemas devem:

- Estimular a pessoa a pensar e refletir, e não apenas a executar e repetir;
- Estimular a arquitetar o futuro, e não apenas a concretizar o presente;
- Favorecê-la a questionar e construir, e não apenas a obedecer e reproduzir a realidade organizacional;
- Preparar o cidadão para o mundo, aprimorando seu ‘espírito’, e não apenas adestrando-o para cumprir uma tarefa;
- Propiciar que o trabalho das pessoas seja reflexo dos objetivos que elas próprias têm na vida, e não que apenas seja o fundamento de uma convivência, oportunidade ou utilidade.

Esta proposta pode despertar reflexões e análises das atitudes, posturas e habilidades dos profissionais, podendo atingir um nível mais profundo - o sentir, levando a uma maior conscientização e a uma mudança de atitude, pois leva em conta o ser humano por inteiro. Nós pensamos, sentimos e agimos.

Assim, podemos crescer e desenvolver, exercitando novas competências, para que nossas ações sejam diferentes do que sempre foram, preparando-nos para os desafios que temos como profissionais.

Portanto, diante da proposta de Eboli e do problema de aplicação do conhecimento que envolve o uso dos recursos de aprendizagem, o objetivo desta pesquisa é:

- Analisar e avaliar um recurso de aprendizagem - o uso da analogia no processo de aprendizagem em treinamentos empresariais;
- Responder às questões:

O uso das analogias é um recurso eficiente no processo de aprendizagem, em situação de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) empresarial?

As analogias são instrumentos capazes de produzir reflexões que fomentem as discussões e o debate sobre os problemas cotidianos das organizações?

Essas reflexões, discutidas e analisadas em debate, facilitarão a emergência de problemas cotidianos, difíceis de serem apresentados pelos recursos humanos das organizações?

Para melhor esclarecer os caminhos que trilhamos para buscar atingir os objetivos propostos, este trabalho será assim dividido:

No capítulo 1, será conceituada a analogia;

Estabeleceremos no capítulo 2 algumas bases para a análise dos processos de aprendizagem nas organizações;

Efetuaremos, no capítulo 3, a descrição dos principais aspectos pedagógicos para o desenvolvimento do T&D nas organizações – etapas para elaborar e desenvolver o T&D, algumas dificuldades encontradas para o seu desenvolvimento, e uma proposta que pode amenizar uma das dificuldades no desenvolvimento do T&D – a analogia;

No capítulo 4, descreveremos a metodologia utilizada na pesquisa deste trabalho;

A etapa final, capítulo 5, apresentará os dados obtidos na pesquisa, a análise e conclusão destes dados, estabelecendo um parâmetro entre o que foi idealizado, mediante análise bibliográfica e o que foi diagnosticado nas pesquisas.

Após esta etapa, apresentaremos as conclusões deste trabalho.

CAPÍTULO 1 - ANALOGIA

A analogia é o objeto de estudo deste trabalho; freqüentemente, é citada, por isso, se faz necessário defini-la antes de desenvolver toda análise bibliográfica.

Sendo assim, uma **analogia** é uma comparação entre duas idéias que são essencialmente diferentes, mas que demonstram ter similaridade entre si. (Higgins, 1994)

É muito utilizada, através de conceitos e idéias existentes na natureza, para a solução de problemas dos mais diversos aspectos, para explicar a importância ou funcionamento de determinado produto ou idéia para um público leigo e em outras situações, podemos verificar o uso da analogia em muitas áreas de trabalho e situações que foram sucesso.

Por exemplo, segundo Higgins (1994), ela pode ser usada para resolver problemas de negócios, sugerindo que o empresário deva pensar em uma analogia entre o seu problema e qualquer outra coisa; depois refletir, interrogando-se quais as perspicácias ou soluções de potencial a analogia lhe sugeriu.

Ele comenta, como exemplo, a NASA (do inglês: “National Aeronautic and Space Administration”) dos E.U.A., quando precisou desenhar um satélite que seria amarrado em uma plataforma espacial a 60 milhas de distância, os projetistas perceberam que o movimento das turbinas do satélite seria como um pêndulo. Diante dessa situação, o cientista Thomas Kane, usou a analogia de um io-iô, concluiu que um pequeno motor elétrico de automóvel, colocado junto com o satélite, permitiria arrastar a corda de trás para cima na plataforma espacial. (Higgins, 1994)

Outro exemplo, o *velcro*, concebido pelo engenheiro Georges Mestral, foi inspirado no sistema flexível de fixação dos carrapichos (Ramos apud Guimarães, 1995).

Estes e outros sucessos do uso da analogia podem ocorrer devido à similaridade existente entre o que é estranho ou novo e o que nos é familiar. Esse processo se desenvolver através de associações. Estas ocorrem através de uma conexão mental entre dois objetos ou idéias. A partir de então, essas idéias são trabalhadas, através de três leis: proximidade, semelhança, e contraste. (Higgins, 1994)

- **Proximidade** quando temos estímulos próximos entre si, seja por forma, cor, tamanho, textura, brilho, peso, direção e outros, terão maior tendência a serem agrupados e a

constituírem unidades dentro do todo ou um todo. Por exemplo, quando você vê um giz ou uma lousa, você pode pensar em escola.

- **Semelhança** significa igualdade. Os estímulos mais semelhantes entre si, sejam por forma, cor, tamanho, peso, direção e outros terão maior tendência a serem agrupados, a constituírem partes ou unidades.
- **Contraste** refere a dessemelhanças que são quase opostas: preto/branco, homem/mulher, criança/adulto.

Desta forma, podemos verificar que a associação envolve o pensamento de algo perto, similar, ou em contraste com o objeto ou idéia em questão. Mas o processo que desenvolve essas idéias ou o pensamento, com ajuda dessas leis, ainda segundo Higgins (1994), ocorre através da associação livre ou da associação regular.

Na associação livre, você escreve o que vier à sua mente; quando olhar novamente para a palavra que escreveu, terá a definição do problema, podendo usar qualquer palavra que vier à memória.

Já na associação regular, a palavra associada deve ser relacionada, de alguma maneira, à palavra anterior. Por exemplo: a palavra avião pode conduzir a piloto, mas não pode conduzir à palavra árvore.

Através dos processos de associação, a analogia pode ser praticada e podemos verificar que ela pode facilitar um processo de aprendizagem, pois a similaridade permite uma melhor compreensão e facilidade de absorver idéias e informações, na aquisição de novos conhecimentos. Também pode possibilitar, divulgar, de maneira mais acessível, uma idéia que seja complexa. (Guimarães, 1995)

Reafirmando essa idéia, para Carvalho (2001), as analogias são ferramentas importantes na educação. Através delas, é possível ter uma comunicação indireta com elementos ocultos que apenas o inconsciente pode perceber e utilizar. Esse processo pode ocorrer, segundo Santos (1998), pois podemos dizer que o cérebro é um tear encantado que tece, perpetuamente, uma imagem do mundo externo, rasgando-a, retecendo e inventando outros mundos, criando um universo em miniatura.

Desta forma, a inteligência, de discursiva que naturalmente é, se tornará analógica, e o símbolo poderá ser interpretado. (Fernando Pessoa apud. Santos, 1998).

Mas como ocorre esse processo?

- Segundo Santos (1998), pode vir através de uma experiência pregressa, ainda mais se tiver sido particularmente dolorosa ou prazerosa, que permanece mnemonicamente¹ ativa dentro de nós. Uma nova situação que contenha certos elementos comuns a ela tenderá a reevocá-la, gerando reações correspondentes ao significado que o primeiro evento construiu em nossa memória.

Concluindo, isto é possível porque a cognição humana já nasce com esse mecanismo que se pode constituir numa ferramenta de extrema eficácia, na aquisição de novos conhecimentos. (Santos, 1998)

¹ Mnemonicamente: gravado na memória

CAPÍTULO 2 – ALGUMAS BASES PARA A ANÁLISE DOS PROCESSOS DE APRENDIZAGEM NAS ORGANIZAÇÕES

Este capítulo serviu de base para interpretar os resultados da pesquisa proposta por este trabalho, sendo possível comprovar que o recurso de aprendizagem estudado, a analogia, ajuda a desenvolver as cinco disciplinas propostas por Peter Senge (1998) e os padrões de criação de conhecimentos propostos por Nonaka (1997), no processo de aprendizagem das organizações.

Dando início a essas explicações, verificamos, na introdução deste trabalho, a necessidade de as empresas desenvolverem seus talentos para que tenham mais competitividade e melhores resultados nos negócios. Diante disso, faz-se necessário abordar o processo de aprendizagem em uma organização, possibilitando esclarecer melhor como se desenvolvem os talentos nas organizações.

“O processo de aprendizagem, em uma organização, não só envolve a elaboração de novos mapas cognitivos, que possibilitem compreender melhor o que está ocorrendo em seu ambiente externo e interno, como também a definição de novos comportamentos, que comprovem a efetividade do aprendizado” (Fleury, 1997:20).

As organizações, em seu ciclo de vida, desenvolvem rotinas e procedimentos padronizados para atingirem seus objetivos e lidarem, eficientemente, com os problemas que surgem no cotidiano, sejam eles internos ou externos. As práticas adotadas são incorporadas, de forma explícita, ou inconsciente, na memória organizacional, resultando em mudanças comportamentais que, apesar de não serem os únicos indicadores, refletem na aprendizagem.

Segundo Fleury (1997), grande parte dos conceitos de aprendizagem, nas organizações, referem-se à capacidade de adaptação, à velocidade das transformações que hoje ocorrem no mundo. Contudo, Senge (1998) pondera que a aprendizagem aprimora, continuamente, suas capacidades, habilidades e instrumentos que melhoram seu desempenho, mediante uma série de práticas que traduzem o desenvolvimento de cinco disciplinas, consideradas pelo autor como fundamentais, para que as organizações possam desenvolver sua capacidade de inovação e aprendizagem.

Segundo o autor, disciplina é entendida como “um conjunto de teorias e técnicas que devem ser estudadas e dominadas para serem postas em prática. É um caminho de

desenvolvimento para a aquisição de determinadas habilidades e competências” (Senge, 1998:44). Nesse sentido, a prática de uma disciplina é uma eterna aprendizagem. Por ser considerada um processo contínuo, não se atinge um estágio de excelência que se torne permanente; conseqüentemente, tanto as pessoas como as organizações estão em constante processo de desenvolvimento, seja no aspecto de melhoria constante ou não.

A base de sua proposta repousa nas disciplinas que enfocam, inicialmente, o indivíduo, seu processo de auto-conhecimento, senso de propósito, de clarificação de seus objetivos e projetos pessoais; em seguida, o enfoque se centra no grupo e, por fim, através do raciocínio sistêmico para a organização.

As disciplinas são:

Domínio Pessoal – Processo pelo qual se aprende a esclarecer e aprofundar, continuamente, os objetivos pessoais: a concentrar energias; a desenvolver a paciência e a ver a realidade de maneira objetiva, a fim de capacitar as pessoas a identificarem o que é realmente importante para elas e para as suas respectivas carreiras, contribuindo, assim, para um crescimento conjunto com as organizações. O empenho e a capacidade de aprendizagem de uma organização não podem ser maiores que os dos membros que a compõem. São poucas as organizações que incentivam o desenvolvimento de seus membros, resultando numa grande quantidade de recursos não aproveitados. Também são poucas as pessoas que cultivam o desenvolvimento de seu domínio pessoal, mas esse auto-conhecimento mostra o que é importante para cada um, levando a se viver um tipo de vida mais coerente com as respectivas aspirações.

Modelos Mentais – São idéias pré-concebidas, valores profundamente arraigados, generalizações ou mesmo imagens que influenciam o modo de encarar o mundo e atitudes das pessoas, o que pode induzir a pré-julgamentos, impedindo ou limitando, assim, a abertura a nova idéias e (ou) propostas. Nem sempre há consciência da existência desses modelos mentais, que influenciam a maneira de pensar e agir das pessoas. Daí a proposta dessa disciplina, cuja base teórica objetiva identificar, esclarecer e explicar tais modelos, a fim de trabalhá-los e superá-los. Também nas organizações isso ocorre; sendo elas consideradas como organismos vivos representativos das partes que as compõem, seus problemas comportamentais também podem originar-se de sua estrutura interna. Daí, a dificuldade de se introduzir modificações por serem, muitas vezes, conflitantes com estruturas pré-existentes e geralmente poderosas. O esclarecimento e compreensão de como se dá a influência dos modelos mentais e (ou) estruturas organizacionais implica numa reflexão sobre as imagens

interiores existentes, submetendo-as a um meticuloso exame. Inclui, também, oportunizar condições para as pessoas exporem suas idéias com clareza e, ao mesmo tempo, aceitarem sugestões de seus interlocutores.

Visão Compartilhada – Consiste em reunir pessoas em torno de uma identidade comum e um sentido de missão de vida. Quando há compartilhamento de objetivos e estes são considerados legítimos, as pessoas se engajam e se comprometem com a consecução dos mesmos, motivando-se para a aprendizagem. Neste sentido, a liderança não se encontra no carisma individual, mas na capacidade dos dirigentes de transformar um objetivo individual em objetivo comum, promovendo o engajamento e o real compromisso dos participantes.

Aprendizado em Equipe – Requer livre fluxo de idéias entre um grupo de pessoas. Começa com o diálogo, cuja prática consiste também em conhecer os padrões de interação, e reconhecer os que são prejudiciais ao intercâmbio de idéias individuais e raciocínio em grupo, ou seja, a capacidade de intercâmbio dos membros do grupo, a fim de participar da elaboração de uma lógica comum.

Pensamento Sistêmico- Só se pode entender um sistema, observando-se o conjunto, não apenas suas partes; estas, por sua vez, estão inter-relacionadas de modo que cada uma delas influencia todas as outras. É uma estrutura conceitual, um conjunto de conhecimentos e instrumentos desenvolvidos com o objetivo de tornar, mais claro, o entendimento do processo de aprendizagem como um todo. Neste modelo, a estrutura organizacional diferencia-se consideravelmente do caráter estável da burocracia, em termos de divisão do trabalho e do poder dominante definido permanentemente. A proposta é de uma constante adaptação aos condicionantes do meio, e mesmo de antecipação às alterações do ambiente, como forma de sobrevivência e competitividade. Surge, então, o conceito da organização proativa; ou seja, aquela organização que não apenas reage às mudanças no mercado em que atua mas que, também, pretende influenciá-las. As organizações que seguem essa lógica geram pressões fortes por mudanças e buscam criar condições intra-organizacionais favoráveis à implementação do processo.

As organizações em aprendizagem, face à sua dinâmica, requerem, além de alterações estruturais, mudanças de mentalidade, de “visão de mundo”; substituição de velhas formas de condutas por atitudes e comportamentos coerentes com a proposta emergente, resultando em novos padrões de relacionamentos; abandono de valores considerados tradicionalmente como legítimos, pré-enchidos por novas crenças, significados e conhecimentos atualizados.

Para Nonaka (1997), a principal atividade da empresa criadora, é tornar o conhecimento pessoal disponível para os outros em todos os níveis da organização. Esse processo envolve dois tipos de conhecimento: conhecimento explícito, que é formal e sistemático e, por isso, de fácil comunicação e compartilhado; conhecimento implícito, altamente pessoal e, portanto, difícil de comunicar aos outros. Nesse sentido, o autor concebe que as empresas de sucesso são as que criam sistematicamente novos conhecimentos. Disseminam-nos pela organização, incorporando-os a novas tecnologias e produtos. Surgem, assim, quatro padrões básicos para a criação de conhecimento em uma organização:

1. **De implícito para implícito** – um indivíduo pode partilhar um conhecimento implícito diretamente com outro, mediante observação, imitação e prática;
2. **De explícito para explícito** – um indivíduo pode combinar diferentes conhecimentos para formar um todo novo;
3. **De implícito para explícito** – quando o indivíduo consegue articular seu conhecimento implícito, convertendo-o em explícito, possibilitando seu compartilhamento com os outros;
4. **De explícito para implícito** – na medida em que o conhecimento explícito é compartilhado, outros começam a interiorizá-lo para ampliar seu próprio conhecimento. É justamente esse intercâmbio que gera uma nova espiral de conhecimento em um nível mais elevado.

Compreendendo melhor a proposta de Senge e Nonaka, podemos dizer que, possivelmente, as empresas aprendem, através de seus membros individuais, sendo a organização afetada direta e indiretamente pela aprendizagem individual; ou seja, as pessoas, a partir de suas diferentes formas de ver e interagir com o mundo, compartilham opiniões a respeito de uma determinada situação e, com essas trocas, acabam aprendendo novas maneiras de proceder diante da mesma.

Mas segundo Munck & Souza (2001), não é somente a visão de uma pessoa ou mesmo o compartilhamento de visões que influenciam nos procedimentos de uma organização. “As organizações, em geral, já possuem procedimentos e normas definidas que compõem e são partes importantes da memória organizacional. Muitas vezes, dependendo do tipo da organização e do tipo de decisão a ser tomada, essas normas e procedimentos vão prevalecer sobre as decisões individuais”.

Finalizando, podemos considerar que a organização de aprendizagem, emerge como valiosa estratégia para superar e lidar com as incertezas atuais, fazendo com que as pessoas expandam continuamente sua capacidade de criar resultados que, realmente desejam, o que faz surgirem novos e elevados padrões de raciocínio, nos quais a aspiração coletiva é libertada e as pessoas aprendem em grupo. (Munck & Souza, 2001)

CAPÍTULO 3 - ASPECTOS PEDAGÓGICOS PARA O TREINAMENTO & DESENVOLVIMENTO

Depois de abordar o processo de as organizações desenvolverem a aprendizagem; agora o momento é de conhecer o processo da mesma, ou seja, a pedagogia do treinamento.

Segundo Machles (2002) e Dreibelbis (2002), o processo do treinamento é estruturado em quatro partes: levantamento das necessidades, elaboração de um plano para executar o programa, execução e avaliação.

1. **Levantamento das Necessidades** - é fundamental identificar a necessidade do que será treinado. Isto pode ser alcançado através de uma avaliação das necessidades das organizações. Machles cita que deve envolver o supervisor nesta avaliação de necessidades, caso isto não seja possível, deve-se repassar o conteúdo do curso e materiais para ele revisar.
2. **Planejamento do Programa** - Uma vez identificadas as necessidades, devem ser desenvolvidos objetivos claros do que se pretende treinar. Estes descrevem o que o treinando fará e, em que condições e frequência serão usadas as habilidades; tipo de treinamento e metodologia a ser aplicada, recursos e materiais que serão utilizados, preparo dos materiais (apostila, resumos, quadros, gráficos, transparências, Power Point, etc), dificuldades que poderão encontrar para treinar as novas habilidades e critérios que serão utilizados para avaliar o desempenho futuro do treinamento. Além disso, deve incluir as estratégias de desenvolvimento do conteúdo com base nas habilidades e atitudes que o treinador pretende desenvolver no treinando.

Uma vez elaborado o planejamento, antes de executá-lo, deve-se explicar aos participantes os objetivos do programa de T&D e os resultados esperados.

3. **Execução** – colocar em prática o planejamento.
4. **Avaliação** - E finalmente, como o treinando será avaliado após o processo de desenvolvimento a que foi submetido. Os critérios que serão utilizados, nesta avaliação, deverão estar bem claros para ele, antes de submeter-se ao desenvolvimento.

Uma vez apresentada a estrutura desejável de um treinamento, este não será bem desenvolvido, se apresentar alguns problemas na sua realização que, segundo os autores citados Machles (2002) e Dreibelbis (2002), podem vir a configurar-se em barreiras:

- Falta de reforço no trabalho;
- Interferência do ambiente: cultura e clima organizacional;
- Visão do funcionário de que treinamento não é prático ou importante.
- Falta de tecnologia ou equipamento que apóia o treinamento;
- Falta de entusiasmo, em grande maioria. São os treinandos que não entendem o propósito do treinamento.
- Falta de compromisso, intervenção e envolvimento da administração. Se isso ocorresse, haveria menos problemas na transferência do treinamento, pois de acordo com estudos, o treinamento de metas fixado pela administração tem maior impacto de motivação no treinando. Os supervisores devem encorajar os funcionários a participarem do treinamento e a colocarem em prática as novas habilidades aprendidas.

As possíveis causas dessas atitudes dos gerentes e supervisores podem ser: falta de percepção da importância do apoio deles; medo do treinando ser promovido; não tem o conhecimento que deve apoiar os funcionários nas informações novas que aprendeu, reforçando a aprendizagem.

Após a execução do treinamento, é importante reconhecer e facilitar a participação do funcionário nas reuniões, sendo também importante os supervisores solicitarem que os aprendizes compartilhem o que foi instruído e como aplicar esses conteúdos no seu trabalho. Mas os treinandos mostrarão os resultados desejados, quando seus supervisores demonstrarem que, também dominam os princípios e técnicas; essas atitudes podem reforçar a importância de treinar futuramente.

Ainda, buscando aprofundar os aspectos ligados a estas possíveis barreiras, pois a qualidade ou afetividade do T&D podem vir a depender da sua superação, complementando as idéias de Machles (2002) e Dreibelbis (2002), encontramos Chagas (1998) e Eboli (1999).

Chagas (1998), em sua pesquisa, verifica as barreiras sobre outro enfoque, que complementa as já citadas. Relata sobre as barreiras após todos os procedimentos e cuidados na elaboração e realização de um programa de T&D. Essas barreiras poderão estar em:

- Os treinandos encontrarem circunstâncias de trabalho diferentes do treinamento, além de precisar de tempo e encorajamento para aperfeiçoar suas habilidades e resultados do mesmo;
- Fatores organizacionais ou pessoais do treinando que impedem ou dificultam colocar em prática o aprendizado, reduzindo a contribuição do treinamento para com os resultados da empresa;
- Percepção dos treinandos sobre a impraticabilidade do programa de T&D;
- Percepção dos treinandos sobre a irreverência do conteúdo do programa, a adequação dos conhecimentos;
- Ausência da inspiração ou suporte do treinador;
- Percepção pelos treinandos de que a execução do programa foi pobre e
- Pressão dos colegas para resistir às mudanças.

Eboli (1999) cita, como barreira ao desenvolvimento do T&D, o problema da aplicação do conhecimento e questiona: “Se todos concordam sobre a importância de se desenvolver talentos e todos querem que isto efetivamente aconteça, por que será que não funciona na prática, pelo menos para a maioria das empresas?”. A resposta a essa indagação, para Eboli (1999), pode estar estruturada sob três pontos de vistas:

Do indivíduo – muitas vezes, este não se encontra num estágio de maturidade e auto-conhecimento que permita uma conscientização e interiorização do real sentido da aprendizagem e desenvolvimento contínuos. Valoriza as idéias, mas ainda espera que este processo aconteça como mágica, mediante ações externas, exigindo, portanto, baixo grau de envolvimento e comprometimento.

Área de Recursos Humanos – que tem atuação reativa, tática/operacional, fragmentada e com baixo grau de interação com os negócios da empresa; prevalecendo a mentalidade de “entrega de treinamento quando solicitado”.

Da empresa – é necessário que criem condições propícias para o desenvolvimento de líderes eficazes; isto significa mudanças não só na estrutura, sistemas (comunicação e processo decisório), políticas e práticas, mas principalmente, na mentalidade, valores e cultura organizacionais.

Na mesma linha de pensamento de Eboli, encontramos alguns profissionais, responsáveis pelas áreas de T&D nas empresas. Estes estão procurando desenvolver metodologias e técnicas que apresentem resultados práticos para a organização e que desenvolvam melhor a aplicação do treinamento, pois seus clientes parecem um pouco

cansados no que se refere ao desenvolvimento de ações que, meramente, se reproduzem “em série”. As ações são copiadas, com alguma alteração na forma e no discurso, mas mantêm a mesma prática repetitiva. Esses resultados são intangíveis; essa situação traz de volta a questão séria da mensuração de resultados e de como se dá a aprendizagem. (Baumgartner, 2001:5)²

Ainda percebemos que estão em vigor os formatos tradicionais, onde alguém assume a responsabilidade de ensinar aos outros de forma circunstancial e eventual. Tais formatos nem sempre apresentam a eficácia desejada, no processo de desenvolvimento das pessoas. (Baumgartner, 2001:5)

Na verdade, as ferramentas de treinamento acabam funcionando como uma “meia sola” na pretensa formação a que se propõe fazer. Isto se deve à falta de critério de algumas organizações para a adoção das novidades na área de T&D e, pela frequência com que são elaborados planos, projetos, metodologias e programas gerenciais que não atingem as expectativas por fazerem das empresas meros laboratórios de ensaios. (Baumgartner, 2001:5)

Apesar de Baumgartner (2001) ter escrito suas concepções em um manual, verificamos que os problemas da metodologia inadequada em T&D citados por ele, também são citados por Eboli (1999), como verificamos em suas considerações e nos artigos de Dreibelbis (2002) e Orr (2002).

Para Dreibelbis (2002), os objetivos de um treinamento só poderão ser alcançados se o treinador usar métodos adequados. O treinador precisa conhecer e saber utilizar vários métodos de ensino, de acordo com as características dos treinandos, pois alguns aprendem melhor através de recursos visuais; outros através dos verbais; ainda outros através da prática.

Orr (2002) verificou, através de pesquisas realizadas nos últimos 10 anos, que os programas de T&D tradicionais não entregam a gama de conteúdo, contexto e habilidades necessárias para desenvolver o treinando no seu cargo. Demonstrou, também, que as organizações não aprendem sozinhas. Diante dessa situação, considera o desenvolvimento da aprendizagem inovadora, um dos seis papéis estratégicos da área de Recursos Humanos, que leva as organizações a aprenderem.

² Retirado do livro Manual de treinamento e Desenvolvimento, da ABTD – Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento. Por ser um manual é importante salientar que este consiste de informações práticas vivenciadas pelos autores, não podemos afirmar se são informações científicas. Mas acreditamos serem informações relevantes pela credibilidade da ABTD e possibilitar informações práticas da realidade das organizações brasileira.

Assim, podemos perceber que desenvolver pessoas, não é apenas lhes dar informação para que aprendam novos conhecimentos, habilidades e destrezas e se tornem mais eficientes naquilo que fazem. É dar-lhes informação básica para que aprendam novas atitudes, soluções, idéias, conceitos, modificando seus hábitos e comportamentos, tornando-se mais eficazes no que fazem. (Carvalho, 1994:69)

Reafirmando a concepção de Carvalho (1994) escrita em um manual, Eboli (1999), em sua pesquisa mais recente, comenta que, cada vez mais, “podemos perceber a necessidade de as empresas deixarem de encarar o desenvolvimento de pessoas como algo pontual, treinando-as em habilidades específicas, dentro das salas de aula. A postura voltada à aprendizagem contínua é um estado de espírito, um processo de constante crescimento e fortalecimento do indivíduo, mas cabe às organizações criarem situações favoráveis para que ele se manifeste”.

Desta forma, podemos considerar que nas organizações de aprendizagem, o processo de aprendizado, pode exigir a criativa destruição das barreiras ao aprendizado e a aplicação de acesso a novas fontes de conhecimento e experiências. Esta iniciativa, em muitas empresas, pode requerer uma nova cultura de aprendizado (Starkey, 1997:162).

Para criar essa cultura de aprendizagem em nossas organizações, segundo Carvalho (1994:79), é necessário resgatar o aprender, fazendo com que as pessoas busquem motivação no conhecimento, favorecendo e transmitindo a troca de experiência em todos os níveis. É através do T&D que a pessoa pode assimilar informações e conhecimentos específicos relativos ao trabalho; desenvolver habilidades, atitudes e comportamentos diferentes, frente a aspectos da organização, da tarefa e do ambiente.

Diante dessa situação, percebemos que, cada vez mais, as organizações estão investindo em T&D no Brasil. Estão percebendo a importância que o aprendizado tem no desenvolvimento e crescimento de seus negócios. Muitas dessas empresas são de pequeno e médio porte, isso representa uma postura inovadora, pois “(...) tamanho e faturamento já não são justificativos para os investimentos – ou a falta deles – no treinamento e desenvolvimento das pessoas”. (Baumgartner 2001:2)

Isso pode ser comprovado pelo número crescente de líderes que buscam aumentar o conhecimento e as habilidades de seus colaboradores, itens que eles consideram primordiais

para a sobrevivência das organizações, segundo pesquisas da ASTD - American Society for Training and Development / 2001³.

Este interesse das organizações investirem em T&D está crescendo ano a ano, segundo informações verificadas na pesquisa de Chagas (1998:27), e continua a crescer, pois as organizações acreditam que recebem um bom retorno dos seus investimentos, quando desenvolvem seus Recursos Humanos.

Essa tendência, segundo Baumgartner, é decorrente de dois aspectos fundamentais: o interesse crescente, tanto pelas empresas quanto pelos trabalhadores, no desenvolvimento do capital humano que é o conhecimento; ou decorre de uma visão, mais estratégica e fortalecida, sobre a contribuição do treinamento para o negócio, a perpetuação da cultura e dos valores empresariais.

As organizações serão diferenciadas com base naquilo que sabem; o que faz com que elas funcionem é o conhecimento. Ele não é algo novo; nova é a forma como é visto, ou seja, reconhecê-lo como um ativo corporativo e entender a necessidade de gerir mais conhecimentos. (Stewart, 1998)

Através do conhecimento dos recursos humanos, de suas habilidades e competências, podemos verificar o diferencial no sucesso ou fracasso dos negócios das empresas. Os mecanismos ou instrumentos de gestão do conhecimento passam, então, a representar uma das principais 'tecnologias' pelas quais as empresas se revitalizam. Para que isso se instrumentalize, é preciso que as organizações invistam na formação de um processo dinâmico e eficaz para que o trabalhador possa se localizar e ser localizado como célula de conhecimento dentro de um sistema de aprendizado organizacional. (Quel, 2000)

Esse conhecimento tão citado pelos autores, segundo Davenport (1998), não é simples, é mais amplo, mais profundo e mais rico do que os dados ou a informação, embora esteja relacionado com ambos. Esta definição deixa claro que o conhecimento não é simples. É uma mistura de vários elementos; é fluido como também formalmente estruturado; é intuitivo e, portanto, difícil de ser colocado em palavras ou plenamente em termos lógicos. Esse conhecimento existe dentro das pessoas, faz parte da complexidade e imprevisibilidade humana, através da experiência, desenvolve-se ao longo do tempo.

³ Informação retirada do site: www.astd.org

Como o foco é o conhecimento humano, não se pode deixar de incluir os valores e crenças das pessoas, pois exercem forte impacto sobre o conhecimento organizacional, determinando aquilo que se vê, que se absorve e conclui a partir das observações. Portanto, o processo do aprendizado pode ser mantido desde que as pessoas acreditem em algo que tenha significado pessoal para elas, assim há um comprometimento com as mudanças no ambiente de trabalho, através do engajamento autêntico e a visão pessoal. (Cabral, 2000)

Como desenvolver o conhecimento dos Recursos Humanos nas organizações, envolvendo todos esses fatores?

- Esta indagação, também, está presente nas organizações que estão vivendo na sociedade do conhecimento. As empresas estão - se confrontando com uma questão fundamental para o encaminhamento dos seus processos de mudança e inovação: “Como cultivar a inteligência das pessoas, aplicando-a no desenvolvimento das competências críticas para a realização do potencial produtivo e competitivo do negócio empresarial?”. (Baumgartner 2001:6)

Segundo Starkey (1997:161), faz-se necessária a introdução de uma nova pedagogia que proporcione aos trabalhadores o conhecimento para que eles pensem por si, em substituição ao velho treinamento que oferece informações apenas na base do “eles precisam saber”.

Para Munck & Souza (2001), é necessário “desenvolver processos capazes de aumentar a efetividade da aprendizagem individual; identificar como se dá a influência do ambiente e das condições de trabalho sobre a capacidade das pessoas em adquirir conhecimento; e, compreender, cada vez mais, como se dá o processo de aprendizagem nos seres humanos, aprendizagem esta que não se dá apenas pela simples experiência individual, mas pela absorção de conhecimentos acumulados por outras pessoas”.

Diante destas concepções, podemos verificar alguns empresários e executivos de todo o mundo, procurando encontrar a resposta adequada a esse dilema. Muitos especialistas estão estudando os fenômenos da educação empresarial e recomendando ações.

Uma ação, possível de atingir as expectativas das organizações no T&D, pode ser a utilização das analogias, pois os processos analógicos podem expressar conceitos complexos e sutis na educação. De uma forma geral, costumamos usar analogias sempre que tentamos compreender um elemento da nossa experiência face a outro.

Assim, iremos utilizar a técnica de aproximação por analogia⁴ para relacionar as informações, idéias e características, produzindo novas interpretações, possibilitando um canal de comunicação de mão dupla entre o treinando e o instrutor, além de maiores possibilidades de reflexão do tema abordado e, conseqüentemente, maiores chances de absorção do conteúdo proposto.

Trazendo o problema para nossa pesquisa, acreditamos ser um fator importante para a utilização da técnica de aproximação por analogia a formação de um grupo de respondentes estimulados por comentários e questões fornecidas pelo instrutor, tal como ocorre com o *Focus Group*. Esta técnica possibilita uma discussão objetiva, onde os participantes influenciam uns aos outros pelas respostas às idéias e colocações, durante as quais se elabora a análise das analogias.

Finalizando, a ação proposta para atingir as expectativas das organizações, através do uso das analogias, é um processo muito rico, ele não apenas transmite conhecimento, mas faz as pessoas e grupos, em seu processo de aprendizagem, desenvolverem, criarem novos conhecimentos e inovarem.

⁴ Explicação das etapas dessa técnica está no Capítulo 4 – Metodologia.

CAPÍTULO 4 - METODOLOGIA

Neste trabalho, foi utilizada a pesquisa qualitativa e exploratória, que será descrita neste capítulo.

Escolheu-se a pesquisa exploratória, pois o assunto abordado, neste trabalho - a analogia - é pouco estudada e investigada na área de treinamento e desenvolvimento empresarial. Então, foi necessário fazer exploração, levantando-se hipóteses e verificando os melhores métodos para se pesquisar nesta área, através de levantamentos bibliográficos, leitura de artigos e pesquisas. (Cooper & Schindler, 1998)

Desta forma, possibilitou-se a obtenção de idéias mais claras sobre os problemas que poderiam surgir durante o estudo; estabeleceram-se os conceitos, as prioridades, as definições operacionais e o plano final da pesquisa. (Cooper & Schindler, 1998)

Ainda para Cooper & Schindler (1998), a melhor técnica para atingir os objetivos da pesquisa exploratória é a qualitativa. Para realiza-la, podemos utilizar diversas metodologias. Nesta pesquisa, fez-se o uso da metodologia de entrevista *Focus Group*, com a qual se possibilita uma discussão objetiva, conduzida, que introduz um ou mais tópicos a um grupo de respondentes e direciona a discussão sobre o tema, de maneira não estruturada e natural. (Giovinazzo, 2001)

Segundo Hussey (1997), essa entrevista *Focus Group* está associada à metodologia fenomenológica, que proporciona analisar dados relativos aos sentimentos, opiniões e formas de agir de um grupo de pessoas que estão envolvidas em uma situação comum, através de um moderador. Este deve encorajar os participantes a expressarem suas opiniões, fazendo perguntas semi-estruturadas, para descobrirem o que eles pensam, fazem e sentem.

Reafirmando esta concepção, Cooper & Schindler (1998) citam que o moderador deve direcionar o grupo para que os participantes troquem idéias, sentimentos, e experiências sobre o assunto abordado. Esses grupos devem ter de seis a dez respondentes, que terão participação mais efetiva. O moderador deve introduzir o tópico do assunto, encorajando o grupo a discutir entre si; deve, também, ter um guia de tópicos que guiarão a discussão, assegurando que todas as informações desejadas e pertinentes sejam abordadas e discutidas com o grupo.

Através da discussão, foi possível que os participantes se influenciassem pelas repostas às idéias e colocações estimuladas por comentários ou questões fornecidas pela

moderadora; proporcionando, assim, a troca de experiências e idéias. O foco de análise foi a interação dentro do grupo que envolveu a percepção e interpretação subjetiva da pesquisadora, através da análise da comunicação não-verbal (gestos, expressões fisionômicas e corporais, posturas e movimentos) e da comunicação verbal (auto-relato, palavras, entonação, contexto, conotações e analogias) das participantes do grupo. Assim, os dados produzidos por essa técnica foram transcritos das discussões do grupo, acrescidos das anotações e reflexões da pesquisadora. (Giovinazzo, 2001)

Desta forma, conseguimos obter os dados descritivos da pesquisa. Esses dados foram obtidos através do contato direto e interativo da pesquisadora com a situação de estudo. Isto possibilitou colher mais informações, conhecendo melhor o processo do uso da analogia em treinamento e desenvolvimento organizacional, processo esse que exige uma abordagem mais flexível. Assim, a pesquisadora pôde entender os fenômenos, segundo a perspectiva dos participantes da situação estudada e, a partir daí, situar a interpretação dos fenômenos estudados.(Giovinazzo, 2001)

Podemos dizer que o uso da entrevista *Focus Group* foi a metodologia mais apropriada para essa pesquisa que teve, como objetivo analisar e avaliar um recurso de aprendizagem em T&D empresarial - a analogia – que pôde facilitar a imersão de problemas cotidianos, difíceis de serem apresentados pelos funcionários em uma organização. Esta análise foi possível ser verificada, através das idéias e considerações produzidas nas reflexões e discussões da entrevista *Focus Group*. A pesquisa desenvolveu-se em três partes: planejamento, condução das entrevistas e análise e interpretação dos resultados.

O planejamento foi realizado antes de executar a pesquisa, verificando a quantidade e tamanho dos grupos; quem seriam os participantes; levantamento das necessidades de treinamento; seleção da fábula e música, para o desenvolvimento do treinamento, através da analogia; definição do envolvimento da moderadora; elaboração das questões para aplicação do *Focus Group*; seleção do local para desenvolvimento da pesquisa e previsão do tempo para desenvolver a pesquisa com cada grupo.

Após o planejamento, executou-se a pesquisa com dois grupos, um experimental e um de controle, na tentativa de se obter um grau satisfatório de validade e confiabilidade dos dados. Todas as participantes dos grupos eram fiscais da Área Azul da EMURB – Empresa Municipal de Urbanismo de São José do Rio Preto.

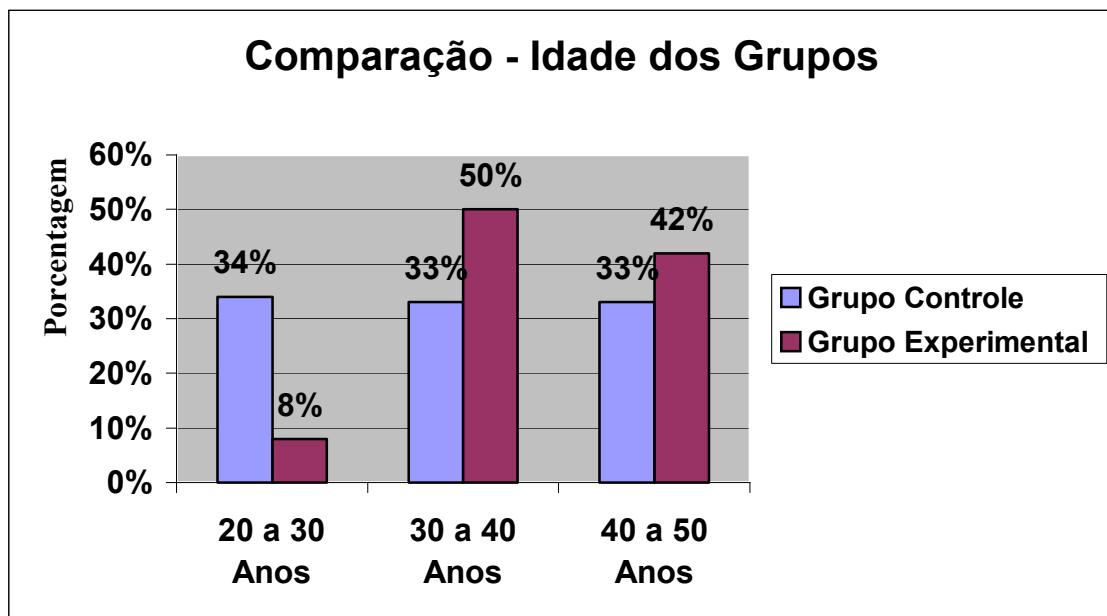
Ambos os grupos foram compostos por doze mulheres cada um. A escolha da amostragem foi feita pelo coordenador de equipe da empresa, que procurou escolher as vinte e quatro meninas que aparentam maiores problemas de relacionamento interpessoal na equipe. A divisão dos grupos foi realizada de, forma alheatória, pelo coordenador. Nenhuma das participantes e nem o coordenador sabia que tipo de trabalho seria realizado. Para isso, também, se tomou o cuidado de realizar, primeiramente, a pesquisa com o grupo de controle; depois, com o grupo experimental, evitando-se interferências.

Características das participantes:

- Faixa etária: cinco eram de 20 a 30 anos; dez de 30 a 40 anos; e nove de 40 a 50 anos.
- Estado Civil: dez casadas; sete solteiras; três divorciadas; três desquitadas e uma amasiada.
- Escolaridade: oito com 1º grau, quinze com 2º grau e uma com 3º grau incompleto.

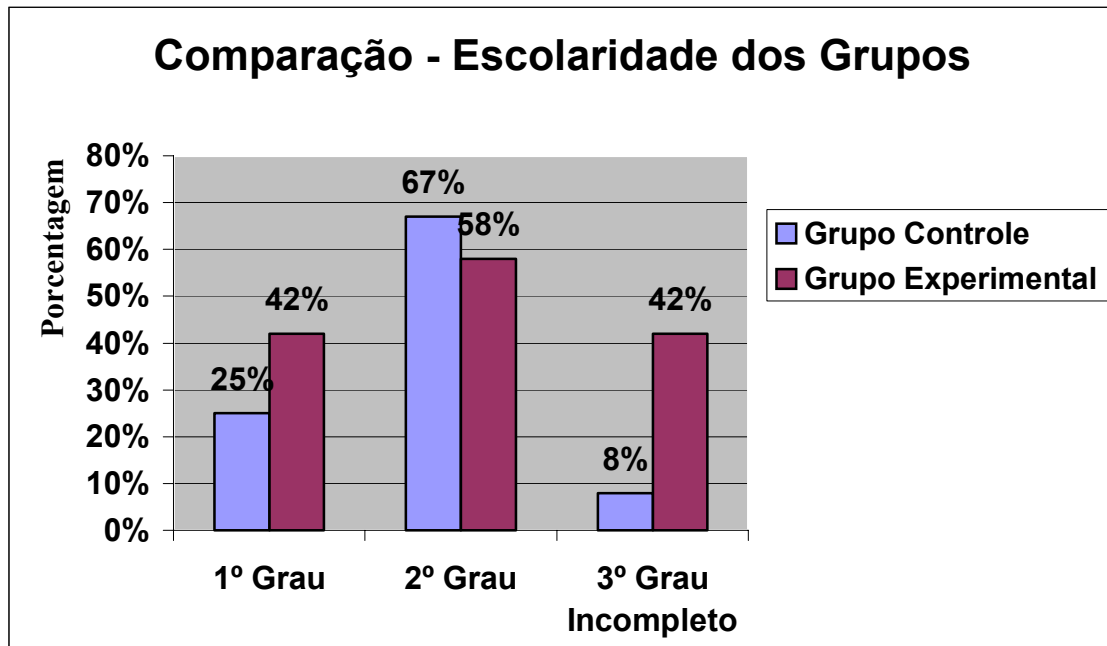
Como dados mais específicos, abaixo estão relatados os gráficos 4.1, 4.2 e 4.3, demonstrando o comparativo em percentual entre as idades, escolaridade e estado civil entre o grupo controle e grupo experimental.

Gráfico 4.1 – Comparativo, em percentual, da idade das participantes dos grupos



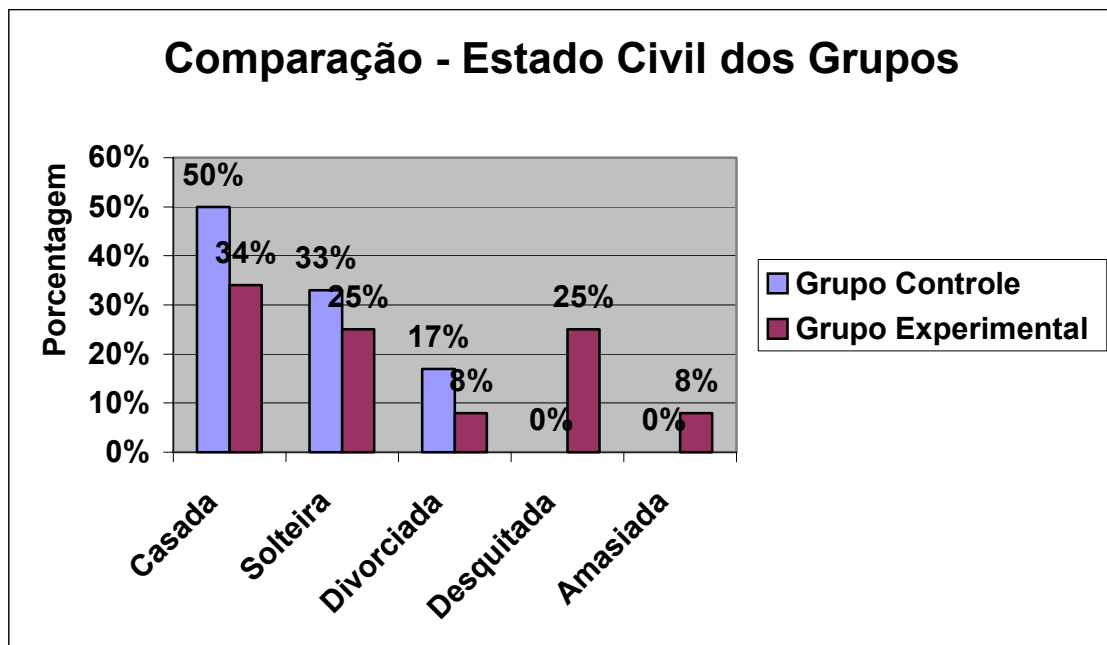
Podemos verificar que, no grupo controle, há uma homogeneidade nas faixas etárias das participantes; já no grupo experimental, há mais participantes com a faixa etária mais elevada – dos 30 a 50 anos.

Gráfico 4.2 – Comparativo, em percentual, da escolaridade das participantes dos grupos



Podemos verificar que as participantes do grupo controle, no geral, possuem um grau de escolaridade mais elevado que as participantes do grupo experimental.

Gráfico 4.3 – Comparativo, em percentual, do estado civil das participantes dos grupos



Observa-se que o grupo experimental apresentou maior incidência de relacionamento amoroso rompido.

Para que se possa ter uma idéia mais precisa do processo, o desenvolvimento da pesquisa realizou-se da seguinte forma:

No grupo experimental, foi utilizada a fábula: “Uma Raposa e a Cegonha”⁵ (Esopo, 2001) e a letra da música: “Vida”⁶ (Rabello) para execução do treinamento, através da analogia, utilizando-se, como metodologia científica, a técnica do *Focus Group*, coletando-se os dados para a pesquisa. A escolha dessa fábula e música foi feita em função do levantamento das necessidades de T&D realizado, através de reuniões com os diretores e o coordenador de equipe da organização, onde se detectou a necessidade de trabalhar o “Relacionamento Interpessoal” – conteúdo abordado na fábula e na música.

Já no grupo controle, a execução do treinamento foi realizada através da metodologia tradicional – aula expositiva, onde, também, se utilizou como metodologia científica, a técnica do *Focus Group*, para coleta dos dados.

A pesquisa com os dois grupos foi desenvolvida no refeitório da própria empresa que possui espaço adequado para disposição das participantes; fácil localização para sua locomoção, não proporcionando distrações internas ou externas.

As participantes foram acomodadas em cadeiras, dispostas na forma de U; a moderadora ficou sentada à cabeceira, de frente para as participantes, possibilitando assim, o uso da câmara de vídeo, que ficou disposta atrás da moderadora, para filmar a sessão e obter os dados.

Após todo preparo, iniciou-se a aplicação do treinamento. Inicialmente, serviu-se para o grupo controle um *coffee break*, acentuando-se a impressão de uma reunião social e obtendo-se o clima necessário de descontração. Para o grupo experimental, pelo horário que foi realizada a pesquisa, foi servido o almoço, como o mesmo objetivo - descontração do grupo.

Após os grupos estarem descontraídos, a moderadora convidou as participantes para se acomodarem nas cadeiras; explicou o objetivo do encontro, a metodologia que seria utilizada; comunicou que a reunião seria filmada e fez uma breve apresentação dos tópicos de discussão, colocando algumas regras básicas, como: somente uma pessoa poderia falar por vez, não deveriam existir conversas laterais e todos deveriam ser encorajados a falar.

⁵ Anexo I (p.74)

⁶ Anexo II (p.75)

Em seguida, para o grupo de controle, a moderadora introduziu o tópico inicial de cunho geral, através da questão: “De uma forma geral, quais são os problemas que vocês enfrentam e percebem no dia-a-dia na empresa?”. A partir dessa questão, começou-se a discussão sobre o tema e a moderadora foi criando situações para a introdução dos demais tópicos.

Para o grupo experimental, inicialmente, foi distribuída a cada participante uma cópia da fábula: “Uma raposa e a Cegonha”, que foi lida individualmente. Após isto a moderadora fez uma leitura em voz alta a todas participantes da fábula e, logo em seguida, introduziu o tópico inicial, através da questão: “O que essa fábula tem a ver com o dia-a-dia de vocês na empresa?”. A partir desta questão, começaram as discussões das participantes sobre o tema e a moderadora foi criando situações para a introdução dos demais tópicos estabelecidos no roteiro, utilizando a técnica de aproximação por analogia. Assim, a moderadora pôde interpretar a analogia proposta na fábula, correlacionando-a com os problemas detectados no dia-a-dia.

Como já foi dito, utilizou-se a Técnica de Aproximação por Analogia, proposta por Guimarães (1995), que se compõe de quatro passos: generalizar o problema e transpô-lo, selecionando, decodificando e cruzando-o.

Inicialmente, **generalizou-se o problema**, através da pergunta: “O que essa fábula tem a ver com o dia-a-dia de vocês na empresa?”. Foram surgindo diversas respostas. A moderadora foi escutando e introduzindo mais tópicos para, cada vez mais, ir aprofundando e tentando formar um quadro geral da situação, chegando ao objetivo proposto - definir o problema.

Definido o problema – falta de compreensão entre as pessoas, ou seja, relacionamento interpessoal – foram introduzidos novos tópicos para tentar buscar a solução para o problema existente na empresa. Citaram-se diferentes pontos de vista das participantes quanto à compreensão e à solução do mesmo. Através desses pontos divergentes, possibilitou-se identificar idéias e conceitos das participantes quanto a ele, isto é, elas conseguiram fazer analogia – percebendo a similaridade do conteúdo existente na fábula com o problema. **(etapa - transpor o problema).**

A partir das analogias sugeridas pelo grupo, a moderadora, fez uma seleção daquelas que seriam analisadas. **(etapa – selecionar).** Com a seleção, a moderadora extraiu

informações, pistas e detalhes das analogias selecionadas. Retornando ao problema original, relacionou as características extraídas das analogias com ele. **(etapa – decodificar e cruzar).**

Através desta técnica que ajuda a relacionar informações, idéias e características, produzindo novas interpretações, foi possível a solução do problema. Torna-se importante ressaltar que o conhecimento, através da analogia nesse processo, ocorre via abstração.

O desenvolvimento desta pesquisa, com cada grupo, durou uma hora e meia.

Depois de todo esse processo de coleta dos dados para a pesquisa, iniciou-se sua análise, que está descrita no próximo capítulo, utilizando-se os seguintes parâmetros: entonação de voz, gestos, postura corporal, comportamento geral dos grupos, interferências inadequadas que provocavam polêmicas, fuga dos assuntos, contradições, participação, alienação, conversas paralelas, linguagem, falta de limite e respeito com as colegas do grupo e com a moderadora, envolvimento de problemas pessoais e, observações e reflexões sobre o assunto abordado.

CAPÍTULO 5 – TRANSCRIÇÃO, ANÁLISE E CONCLUSÃO DOS DADOS

Neste capítulo, apresentaremos a transcrição dos dados coletados na pesquisa, a análise e comentários das situações e observações (parâmetros de análise) detectadas durante a entrevista *Focus Group*, as características da amostra e conclusão dos dados.

Para a transcrição ser mais fiel ao que aconteceu na entrevista *Focus Group*, os erros de português cometidos nas falas das participantes dos grupos, não foram corrigidos.

Na transcrição, análise e comentários dos dados, foram utilizadas as abreviações:

P1 – Participante 1, ou outros números conforme o participante. A numeração de cada participante, foi estabelecida conforme a iniciativa deste se pronunciar.

M – Moderadora.

AC – Análises e comentários das observações detectadas durante a entrevista *Focus Group*. Através dessas análises e comentários, podemos dar uma melhor idéia do processo ocorrido durante a pesquisa. Eles serão digitados em itálico para diferenciar-se dos dados obtidos.

5.1 - Transcrição dos Dados – Grupo Controle⁷

M - Regras / De uma forma geral, quais são os problemas que vocês enfrentam e percebem no dia-a-dia na empresa?

P1 – De um tempo para cá melhorou. Desde que eu voltei.

M – Desde quando?

P1 - Desde de 1998/99

M – Melhorou?

P1 - Melhorou do ano passado para cá.

P2 - Acho que aqui o relacionamento é com várias pessoas; cada um tem seu jeito. No começo foi muito difícil, não que eu era fechada; hoje conheço todas e tenho bom

⁷ A disposição dos participantes do grupo está representada graficamente no Anexo III (p.78)

relacionamento, respeito todas elas e elas me respeitam. Antes eu achava o relacionamento difícil porque cada uma tem sua personalidade diferente; ninguém é igual a ninguém, então a minha maior dificuldade era chegar até as meninas e conhecer cada uma com mais intimidade. Observando cada uma hoje, posso considerar que tenho muita intimidade com todas; acho isso interessante.

P1 – A gente não pode falar da vida dos outros sem conhecer melhor a pessoa.

P3 - Nunca tive problemas com nenhuma delas, hoje conheço todas e aposto que todas gostam de mim.

P4 - Menos eu, ela é chata....Tem que respeitar a pessoa do jeito que ela é.

AC – Participante faz esse comentário em tom de brincadeira, dando risada e logo faz a afirmação.

P5 – Acho que aqui parece um colégio, somos amigas; colégio de adolescentes. Acho que temos que tentar conviver nestas horas de trabalho, e não ficar julgando as pessoas; se ela veio aqui ou não...é problema dela ninguém tem que ficar falando...

P4 – Aqui, a maioria, 90% são compostas de mulheres casadas, com filhos e marido. Tem hora que sai algumas conversas, coisas da cabeça de quando eu era criança, tititi e a coisa nem aconteceu e já chegou no ouvido do chefe. Tem algumas pessoas que falam tudo para o chefe. Isto será que auto satisfaz? É alimento? Ou...

M - O que vocês têm a fazer para tentar mudar estas situações?

P6 - Aqui tem gente que se preocupa mais com a vida dos outros que com a própria vida, se preocupa mais com a vida da colega; e outra coisa. Lá fora cada um tem sua vida. Cada um sabe onde o calo aperta. Então acho que a gente tem que viver bem aqui dentro, lá fora não tem nada a ver...Temos de ser todas amigas aqui dentro, acho que estamos dentro do mesmo barco, todas somos iguais.

P2 – Tem que ver o seu trabalho dentro da empresa.

P1 – Não tem companheirismo.

P2 - Aconteceu comigo mesma, fui pegar meu salário e deixei meu boné em cima da mesa dele (chefe). Então, depois ele veio me perguntar. Onde estava meu boné? Ai ele me entregou o boné e disse que eu estava com o uniforme incompleto. Eu acho o seguinte: O meu setor está devidamente certinho. Acho que você tem de ver o trabalho; se o serviço esta sendo

feito. É uma coisa que não dá para saber, não esqueci o boné proposital. Eles têm que avaliar o que é prejudicial ou não para a empresa. Então tem coisas aqui dentro que deixa a desejar um pouquinho; sabe este tipo de coisa de uma ligar no celular da outra para encher o saco da outra, acho isso uma aventurinha... Eu penso assim. Você tem que ver o que é problema e não chamar atenção de uma funcionária por causa de um boné, um sapato ou... Isso porque não há companheirismo, ainda...

P5 – Precisa de uma mulher coordenadora. Tem coisas que não dá para falar, nós precisamos de uma mulher, nós somos mulher, precisamos de uma coordenadora, tem coisas que é constrangedora para falar com ele, não dá para falar, conversar; por mais que o mundo esteja evoluindo é constrangedor...

P6 - Ele não se sente bem...

P4 - Por mais que ele tente se adaptar, ser bonzinho, coitado...ele não se sente bem.

P1 – Às vezes ele chega no setor e a menina não está. Foi no banheiro, é lógico! E ele fica esperando. Ai ele fica olhando no relógio e pergunta. Onde você estava? Então eu falo e não tenho vergonha. Estava no banheiro trocando modess, você que ir lá ver?...É verdade!

P6 - Um dia a J. chegou aqui e eu fiquei com dó. E mais com vergonha que dó. A roupa dela, atrás, estava todo manchada de sangue. Então ela ficou com vergonha de falar com o coordenador. Como ela ia falar com o coordenador?

P4 - O P. é uma graça de pessoa, eu admiro demais, mas uma mulher seria melhor.

P6 - Tem que ter uma mulher e de pulso firme, que imponha....de uma pessoa que coloque respeito e não uma pessoa qualquer que eles escolhem. Nós estamos precisando de uma pessoa, uma mulher, digna do cargo, firme....

AC – Nesta fala a participante fala firme, impostando a voz. Durante essas falas, percebe-se que o grupo fica mais alterado, muitas falam ao mesmo tempo. Querem a troca do coordenador de equipe, mas há fuga do assunto abordado pela moderadora. No início falavam que o problema era de relacionamento, agora jogam a culpa no coordenador. Há um desvio do assunto e até mesmo da pergunta feita pela moderadora.

Percebe-se também, uma linguagem mais “baixa” nas colocações das participantes, um “complô” para tentar tirar o coordenador que atualmente busca atingir as metas propostas pela empresa, impondo regras. A moderadora chegou a perceber que algumas participantes gostariam de estar no lugar desse coordenador.

Assim, percebe-se que não estão muito dispostas a seguir essas regras, buscando outra alternativa para facilitar a vida delas. Por informações, parece-me que a outra coordenadora, mulher, não estabelecia muitas regras, portanto não alcançava os objetivos e deixava as meninas muito à vontade.

P2 - Uma mulher vai entender melhor quando um filho está doente. O homem por melhor, excelente pai que seja é diferente. A mãe quando tem um filho doente ela se transforma, ela quer que a dor do filho passe para ela, não quer ver o filho doente. Mãe é mãe. Só quem é mãe sabe dessas coisas.

P5- Você há de convir comigo que quando a mulher está nos dias menstrual - TPM - ela muda, se transforma, tanto no aspecto visual, físico e psicológico. Sem perceber eu vou mudando completamente.

P7- Eu fico diferente, me transformo, fico mal humorada, fico mais agressiva, você entendeu? Só que continuo contente. Meu problema é a honestidade, o que eu tenho que falar, eu falo na cara. Falo assim: Eu não tenho vergonha de pedir modess ao coordenador. Ele é uma pessoa bacana educada e o que tiver que falar ele explica direitinho, só que quando estou menstruada eu falo que preciso ir trocar o modess, eu não tenho essa dificuldade de falar. Ele sabe que a mulher dele tem e nós temos esse problema, então não tenho dificuldade, acho normal é coisa de cada uma, acho que a mulher não tem que ter vergonha. Os problemas mexem com meu íntimo, mas consigo conter os problemas. Você é psicóloga e entende, né?

AC – No momento da fala, ela gesticula bastante, segura sua bolsa com mais força. Cai em contradições; ao mesmo tempo, fala que tem problemas e esses mexem com seu íntimo, logo diz que tem controle deles. Essa contradição é sinalizada pelo seu olhar, gesto e comportamento, demonstrando que esse controle, pode não ser verdade.

P2 – Mãe quer acompanhar o crescimento do filho. Ela que acompanhar a evolução do filho.

AC – Essa participante faz essa colocação no meio da fala da outra participante, sem respeitar a vez de cada uma falar. Esse assunto não estava sendo abordado no momento.

M - Quais os problemas que você percebe em sua TPM?

P7 - Eu percebo quando fico mal humorada. Quando um usuário me ofende, fico uma semana sem dormir, não durmo direito, fico irritada. O usuário distorce tudo, já fiz B.O. por desrespeito do usuário. Sabe aquele transtorno de menstruação. Transtorno a falta sem ticket alimentação. Como a H. falou de filhos quando fica doente, a gente se transforma. Eu tenho

duas filhas uma com 17 outra com 19 anos, se uma das duas filhas fica doente e eu precisar sair, não sei se você é mãe, para cuidar dos dois. Sei que ela tem 17 anos logicamente pode ficar sozinha, mas eu não deixaria. Esse negócio de faltar um dia para muita gente esse ticket é a comida do mês, você entendeu??? Então a pessoa fica pressionada, esse tipo de problema trás transtorno para o funcionário, transtorno psicológico. Quem é mole no serviço não rende, eu tenho problema e trato com psicólogo, não posso falar aqui é um problema particular, algumas amigas verdadeiras daqui sabem e, às vezes, isso influencia muito no serviço. Mas eu nunca, nunca deixei misturar problema meu com serviço, procuro sempre disfarçar, brincando, cantando, e converso alegre. Então esse problema de mãe, filho, trabalho, doença em casa, isso é ruim, mas quando alguém precisa faltar por motivos graves, precisa ser levado em consideração, e o outro problema é faltar, por faltar, sabe...

AC – Mais uma vez essa participante fala muito, gesticula, devia o assunto e entra em contradição.

Começa uma grande polêmica entre as participantes, uma começa a falar atrás da outra e, muitas vezes, atropelando-se uma as outras.

P2 - A maior dificuldade que agente tem é que a lei trabalhista aprova a mãe acompanhar o filho menor até sete anos a consulta médica. Minha filha tem nove anos, já não posso e mãe que é mãe quer acompanhar seu filho. A minha está na pré-adolescência. Nós ficamos nove horas no trabalho, quando você ainda tem alguém que acompanhe, tudo bem, mas meu caso eu sou mãe e pai, ela já não tem pai se eu não puder acompanhar a evolução da minha filha, como é que faz? Essa é a maior dificuldade que sinto em relação à empresa...Se a gente for compreendida vamos, defender melhor a empresa na rua, muito bem.

M – Como deve ser essa compreensão?

P8 – Precisamos de alguém para conversar, expor o seu problema.

P7 - Temos problemas seriíssimos na rua: às vezes a gente sai de casa maravilhosamente bem. Nós somos educadas para falar com o cliente: bom dia, boa tarde, o Sr. Precisa de Cartão ou talão? Aí às vezes te ignoram: às vezes ele está com uma advertência, ele te xinga com um monte de palavrão, você entendeu? Eu já fiquei uma semana sem dormir com problemas psicológicos por causa de um usuário que me xingou de tudo que é nome...Tem alguns engratados que vão reclamar, mas não somos loucas de destratar o usuário, mas que falta com muito respeito com nós. Quando o usuário estaciona, eu chego falo bom dia, boa tarde, o Sr. Vai precisar de cartão? Uns falam: eu mesmo coloco o cartão; outros te ignora; outros fala

vou ali e volto já mas, às vezes, demora mais de quarenta minutos e, quando volta, tem uma advertência ou foi multado. Então fala um monte de palavrões! Quando sou ofendida, procuro ignorar, mas logo respondo “É a mãe!”. Tem alguns usuários que tentam ou se bobear, vem para agredir, brigar ,então eu chamo o PM, e às vezes vou até a delegacia fazer BO, pois eles intimidam me dizendo que vai me pegar fora do trabalho. A empresa precisa ter um espaço para conversa, relaxamento, ioga para expressar o que estamos sentindo. Ioga para melhorar o aspecto psicológico, para dormir melhor.

AC – Novamente a participante causa mais polêmica e fala repetidamente dos assuntos, entrando em contradição. Foca seus problemas emocionais na empresa.

P8 - Às vezes eu chego estressada em casa, então, fica difícil o diálogo com os filhos e o marido. Você quer descontar em alguém. Você entendeu? Porque tem muita pressão. A pressão é tanta que você não tem aonde recair e você acaba recaindo sobre sua família.

P9 - Quando o usuário é multado, ele fala um monte de palavrões para nós e depois vem falar com o coordenador, o qual ao invés de ficar do nosso lado, nos defendendo, fica do lado do usuário e depois ainda nos pune. Às vezes, ele nos apóia, mas a maioria das vezes, ele não acredita em nós e sim no usuário.

M - Vocês acreditam que o diálogo possa ajudar vocês em quê?

P9 – Na auto- estima. Funcionários trabalham sem vontade.

P7 – A cabeça, o interior...

P5 – Aqui você faz ou você faz. Não tem meio termo. É estressante.

AC – Novamente começa polêmica entre elas. Todas falam ao mesmo tempo gerando discussão. Só param quando a moderadora intervém, perguntando:

M - O estresse que vocês estão comentando acarreta o quê na profissão de vocês?

P8 – No atendimento.

P6- A pessoa multada xinga e o coordenador fica contra a gente e a favor do usuário quando eles vêm aqui fazer reclamação.

P9 - Sempre temos que atender bem o cliente usuário, mas nem sempre esse usuário tem de estar de bom humor, te xinga, e você também não está num dia bom, nós temos que contornar sorrindo, isto tem um limite.

AC – Novamente todas falam ao mesmo tempo.

M – Você falou em sorriso, o que este sorriso pode ajudar? Porque ele surge?

P6 - Nós temos que agradar o usuário. Bom dia! Boa tarde! O Sr. Precisa de cartão/talão? Sempre sorrindo por fora, mas por dentro não está bem, e assim mesmo você sorri. Dá vontade de matar ele! Isso vem do dia-a-dia.

AC – Percebe-se tom de voz agressiva na fala dessa participante.

P8 – O que acontece é que nada vem em seu benefício, é só cobrança e cobrança. E que a empresa precisa disso e daquilo, nunca vêm o seu lado. E se você for pedir seus direito você vai para a rua.

P5 – Se você tem um horário marcado em um médico. Exemplo às quatro horas, mas sua escala está longe do consultório, então mais ou menos três e quinze você começa a descer para o escritório para fazer o acerto, até terminar e chegar no consultório, você está exalando um suor oh!!!!!!! Você já terminou o dia.

AC – P8 fica olhando para o relógio. Nas falas anteriores, percebem-se tom mais alto na voz, reivindicações, polêmica.

P6 – Nós trabalhamos na rua, não temos banheiro nem água e, quando pedimos, ouvimos a seguinte resposta: “Na hora de usar o meu banheiro e tomar a minha água você é boa, mas na hora de multar o meu carro você é ruim”.

P7 - Eu gosto muito de sorvete. Inclusive na Rua: Coronel Spínola com a Rubião Junior tem uma. Outro dia, cheguei com muita sede e pedi água, a moça me serviu, educadamente, dois copos. Depois a dona reclamou: “Beber água sabe, comprar não, pode guardar esta água, pois trago esta água da minha casa e não para dar para os outros”. Me senti constrangida, então quis pagar os dois copos de água – R\$ 0,50 cada – ai a mulher ficou sem graça e pediu desculpa, mas é muito constrangedor, pois já tive problemas de rim e bexiga de tanto segurar para fazer xixi, entendeu? Inclusive tem outras amigas aqui que têm problema no rim porque não toma água.

P5- Nós somos fiscais, porque somos responsáveis. Às vezes, combinamos as coisas e, de repente, vem outra pessoa e descombina tudo. Se vendemos um talão e o usuário fica devendo ou troca com outra mercadoria e o fiscal vê, ele tenta ou chega a nos punir. Nós temos cota de cartão/talão da área azul. O que importa para nós e para eles são as vendas. Para nós, é melhor vender do que multar o usuário. Somos conhecidas como “Urubu”, pois mal o usuário estaciona e lá estamos para vender um cartão/talão.

P7 – Às vezes, a gente libera o cartão daquele que compra talão porque o interesse da empresa é vender, aí vem o fiscal e dá bronca.

P2 – Vender é melhor que multar.

P10 – Nossa imagem é de urubu. [coça a cabeça]

P5 - O próprio Dr. R. sabe disso e quando ele fala conosco, pois é uma pessoa inteligente e de QI mais alto explica que temo de ter jogo de cintura, pois somos responsáveis e sabemos o que estamos fazendo, porém tem algumas pessoas lá dentro de QI menor, de rato, que distorce a conversa e não consegue ter esse jogo de cintura.

M - O que é Distorção? É falta de quê?

P6 – Então, falta conversa, diálogo, pois um chega lá, outro diz que o fiscal falou aquilo, então...

P9 – Diálogo, nunca sai o que o fiscal falou – “Quem conta um conto, aumenta um ponto”. Eles só querem vendas, mas antes nós abastecíamos os bares e outros, agora eles vendem direto e abastecem todos estabelecimentos, mais barato que nós, e depois querem exigir maior vendas de nós. Porém, agora nós só dependemos do usuário, que chega até nós, na sorte. Agora, se eu vender 50 talões para eles está bom, mas para mim que vivo de comissão e tenho cota não ta bom. Estou para entrar de férias, faz seis anos que estou aqui. Este ano para mim é o menor salário de férias, embora meu salário tenha sido menor é que estou descontando o meu tratamento médico. Isto também é repercussão das baixas vendas de talão/cartão. Eles acabaram com nossos clientes, pois tem muitos pontos de vendas no setor de cada uma. E estes pontos estão vendendo ao mesmo preço nosso, o que dificulta nosso aumento nas vendas, não estão nos dando chance.

AC – Foge do assunto abordado pela moderadora. Introduce mais um aspecto polêmico, desviando o assunto. Parece que o grupo quer colocar a culpa somente na administração. Não quer enxergar os próprios erros que acabam sendo camuflados por outros assuntos.

P3 – Por que nós não podemos fazer estas vendas? Então eles estão tirando do nosso salário. Isso é revoltante, pois exige que vendemos, mas eles vendem para nossos clientes, inclusive mais barato. Com isso, nosso salário diminui, nós temos comissão de vendas. Tive curso de gerência, de bom atendimento, de aparência. Como podemos vender, se eles vendem mais barato? Eu atendo bem o cliente.

AC – Na fala, aparece contradição, comenta que atende bem, mas aparente ter dificuldades de atingir as metas. Também demonstra revolta.

P6 – Tem que ter alguém para dar curso, treinamento, para saber lidar com o público. Mais do que a gente faz é pouco para empresa.

AC – Essa fala revela que precisam de treinamento para atingir os objetivos que a empresa lhes está solicitando, pois possivelmente, não estão preparadas para as mudanças desenvolvidas pela administração. Estão procurando impor regras, limites e respeito entre elas para atingir os objetivos. Pela acomodação da gestão passada, elas podem estar desenvolvendo esse tipo de revolta que percebemos em quase todas as falas e desvio de foco do assunto.

P5 – [Cochichou com a colega ao lado, levantou, saiu da sala sem pedir para moderadora]

AC – Demonstra a falta de limite e respeito da participante. E provavelmente, a falta de interesse, ou negação do foco do assunto, pois a moderadora percebe que, antes de sair, comentou com a colega ao lado “Falei demais...”.

Em suas abordagens anteriores, percebemos que sempre se posiciona polemicamente, sempre querendo “colocar mais tempero” nas discussões.

P7 – Desempenho profissional, mais cursos. Os usuários nos estressam. Uma pessoa, uma psicóloga, para conversas e saber o problema. Melhora auto-estima.

M – Como é o relacionamento entre todas vocês, fiscais?

P8 – Fiscais...colegas...mesmo com as colegas há atritos. Precisa haver um melhor relacionamento com as fiscais, entre elas, e usuários.

P6 – Nós já melhoramos. Só que lá fora ninguém enxerga nada.

M – Bem, pelo que vocês falaram até agora, podemos resumir que os problemas citados foram de comunicação, de relacionamento com o usuário, de relacionamento com o coordenador e de relacionamento entre vocês?

P2 – Onde eu trabalhava, tinha um departamento de Recursos Humanos que funcionava. Quando fiquei sabendo que estava grávida, fiquei agitada, mas ninguém sabia o porquê. Um dia, a psicóloga me chamou para conversas. Me abri e tirei um peso. A falta de recursos humanos na EMURB faz falta.

P5 – Concordo com a P2.

AC – Mais uma vez, percebe-se a necessidade de trabalhar os problemas pessoais que podem interferir no relacionamento com as outras pessoas na empresa. Mas as participantes não têm muito essa consciência, projetam a culpa em outras pessoas ou departamentos.

P11 – Às vezes as pessoas falam sim; outras vezes, falam não. Falta orientação.

P6 – Só falam, certo, certo, errado, errado. Não têm orientação.

M – Vocês acreditam que só aqui tem cobrança?

P7 – Só que pode ouvir; em reuniões, não podemos expor nossas idéias.

P2 – Dei idéias para melhorar e me podaram.

M – Então, falamos de comunicação, poder dar opinião, saber ouvir. Será que vocês sabem ouvir? Quais são os regulamentos e normas para podermos ouvir uns aos outros?

P6 – Se eu estou estourada, ela não me ouve. Por que eu tenho que ouvir?

AC – Percebe-se que essa integrante do grupo tem problemas de relacionamento interpessoal.

P5 – Devemos ter mais participação.

P2 – O coordenador fala nos ofendendo, não sabe falar: “Nossa! Você vendeu dois talões? A outra vendeu dez talões”. Ele não tem que comparar.

AC - Fala que o coordenador não sabe se comunicar com elas e que ele não assume responsabilidade, desvia o foco do assunto abordado.

P8 – Às vezes, não sabemos comunicar. A gente ouve, mas a pessoa não sabe falar.

P6 – Eu não posso nada.

P2 – Tem exemplo da maneira de como falar.

P5 – Eu não posso usar saia, por que sou desconjuntada? Qual o problema de usar short?

AC – Novamente, desviam o assunto para falar do problema de comunicação do coordenador ou do uniforme e não delas. Visando a causas próprias e à não do grupo.

P11 – Devem fazer divulgação para os usuários entender melhor o nosso trabalho. Propaganda de como trabalhamos, para que serve?

P7 – Um usuário chegou para mim bravo que não iria colocar cartão, que era inconstitucional, que ele era advogado. Eu falei para ele que era psicóloga. Ele recuou e pediu desculpas.

M – Bem, vamos fazer um resumo dos pontos detectados até agora. Fofocas, intrigas, problemas de relacionamento. O que podemos fazer par melhorar tudo isso?

P8 – quando falam “Vai ter reunião”, todas ficam preocupadas. Isto não deve ser assim.

AC – Gera Polêmica. Todas falam ao mesmo tempo. Percebe-se mais uma vez o desvio do foco do problema. Sempre acusam a empresa. Não conseguem verificar, ou pensar que o problema pode estar nelas ou mesmo que elas possam fazer parte desses problemas.

P6 – O coordenador não elogia. Precisamos de alguém para nos elevar à auto-estima. Não ouvir só críticas, mas também os elogios. Assim, trabalharemos mais felizes.

P5 – Temos que participar nas decisões, dar a nossa opinião.

P9 – Eles não pedem a nossa opinião!

P6 – Impõem o que querem.

P2 – Precisamos de ser treinadas, pois somos muito desrespeitadas.

P7 – Olha! Um advogado me chamou de “B.”.

P11 – Todos acham que as meninas da zona azul são “B.”. Quando nos xingam, ficamos sem ação.

P1 – [Levanta da cadeira para tomar água, fora da sala]

AC – Uso de linguagem com nível inferior.

M – De tudo que foi falado, o que podemos retirar dessa reunião?

P6 – Precisamos de mais união, ser mais ouvida. Eu dou o sangue para EMURB, tenho que estar bem para receber bem o usuário. Ter reunião de agradecimento.

P2 – Sobrevivemos na esperança de valorização e incentivo.

P3 – [Levanta enquanto P2 falava, e sai]

P7 - Já tive cistite crônica. Tive depressão, achava que estava com caroço no seio.

AC – Mais uma vez, essa participante causa polêmica, e refere-se a assuntos pessoais, projetando a culpa na empresa.

Discutem que não podem sair da empresa nem para ir ao médico.

P5 – Já que não podemos sair, por que não colocam um médico na empresa? Aliás, é lei. Não é? Falta um sindicato da nossa categoria.

M – Por favor, como falei desde o começo, quero ouvir uma por vez, assim não estou conseguindo.

P11 – [Apalpa o suposto caroço no seio da P7]

AC – *Desvio da atenção, tirando sarro na colega. Mas este gesto demonstra uma falta de respeito pela colega.*

P2 – A EMURB deve avaliar as pessoas.

P11 – Não precisa “ferrar” todas.

AC – *Mais uma vez, projeção dos problemas na empresa, ela é culpada de tudo. Uso de uma linguagem com nível inferior.*

P2 – Apesar de tudo o que a empresa nos faz e nos diminui, a gente veste a camisa da empresa.

M – De uma forma geral falamos de uma melhor compreensão das pessoas; assim, será possível trabalhar com vontade e dedicação. Concordam?

AC – *Todas respondem que sim.*

M – De uma forma geral, eu gostaria que cada uma falasse o que ficou desta reunião, qual a conclusão de cada uma?

P3 – Nós conversarmos entre nós é uma coisa, ter alguém ajudando e nos escutando é outra coisa. Eu sou assim, falo o que penso, o que tenho que falar.

P6 – [Atende o celular]

P2 – Todas nós devemos mudar.

P12 – Concordo com todas, mas acho que deve melhorar muito. [A hora que começa a se manifestar, todas as participantes a aplaudem – primeira vez que fala.]

P11 – Melhorar a comunicação interna e externa.

P7 – [Falou muito baixo]

P5 – [Falou muito baixo]

P4 - [Falou muito baixo]

P8 – Falta amor entre as pessoas.

P6 – Comunicação.

P10 – Amor. Gostei muito da reunião. Obrigado.

P12 – Tratar bem as pessoas.

P9 – [Falou muito baixo]

P1 - [Falou muito baixo]

P2 – Amor.

P3 – Respeito profissional e às pessoas.

P11 – Tem jeito de melhorar.

P6 – Cada um tem que fazer a sua parte.

M – De tudo que nós falamos, alguém tem algo a acrescentar? [Ninguém respondeu].

M – Obrigado pela participação. Espero que este encontro tenha acrescentado algo a cada uma de vocês. Obrigado.

P6 – Foi muito bom, nós pudemos nos abrir e falar o que pensamos. É de consenso de todas, que apesar dos problemas, elas se dão bem.

P8 – [Pede uma Salva de Palmas, e todos batem palmas]

Encerrou-se a sessão de entrevista com o grupo controle.

Análise Geral de cada Participante do Grupo Controle:

Na tentativa de sistematizar as atitudes, comportamentos e características das participantes durante o processo, iremos apresentar, resumidamente, algumas qualificações das mesmas para fechar o todo e partir para a análise:

P7 - Fala demais sobre seus problemas. Para tudo ela tem solução. Demonstra, em suas falas, que mistura muito os problemas pessoais com os da empresa. Demorou, no início, para falar, mas depois, não parou mais. Parece que foi uma reunião só para falar dos problemas dela.

P12 – Tímida, só falou um pouco no final.

P8 – Ficou na mesma posição na cadeira do início ao fim.

P6 – Muito participativa. Postura de desleixada durante toda entrevista. Atendeu celular no meio da entrevista.

P5 – Falou durante o tempo todo. Muito inquieta, mudava de posição dos braços e pernas toda hora. Levantou-se durante a entrevista.

P4 – Pouco falou. Fala baixo, quase não entendi nada, mas esfregava as mãos a maior parte do tempo, esta atitude pode demonstrar ansiedade.

P11- Ficou de braços cruzados o tempo todo. Participou somente no final. Toda essa atitude demonstra a negação em participar da entrevista.

P3 – Ficou uma boa parte da entrevista com os braços cruzados e depois a mão na boca. Atitude que pode demonstrar negação e ansiedade.

P2 – Parece que sente falta de incentivo em relação a sua própria pessoa, mas percebe-se que tem garra para lutar.

P10 – Ficou de braços cruzados o tempo todo. Postura que demonstra negação.

P9 - Demorou a falar. Fala baixo.

5.2 - Transcrição dos Dados – Grupo Experimental⁸

M – [Apresenta as regras para o grupo. Entrega para cada participante uma cópia da Fábula: Uma raposa e a Cegonha]

M - Por favor, leiam esta fábula individualmente; depois, iremos fazer comentários sobre ela. [Participantes pegaram a cópia e todas leram]

AC – *Percebeu-se que algumas participantes não gostaram - através da expressão fisionômica.*

M – Pronto? Agora irei ler a fábula para todas, em voz alta. [Todas participantes acompanharam a leitura]

M – Bem, agora nós vamos fazer uma reflexão sobre essa fábula. O que ela tem a ver com o dia-a-dia de vocês na empresa? Gostaria de ouvir uma opinião de cada uma de vocês.

P1 – Tratar as pessoas como você quer ser tratado.

⁸ A disposição dos participantes do grupo está representada graficamente no Anexo IV (p.79)

P2 – Concorrência no setor...Intrigas...Aprender a respeitar as pessoas..., os outros... Receber respeito.

P3 – Não haver intrigas, respeito. Abordagem ao condutor de carro mal humorado. É melhor dizer: “Bom Dia!” do que responder: “Então sai logo!”. É ação e reação. Não podemos dar o troco, não podemos ser igual a cegonha. Logo nos primeiros dias que estava trabalhando, uma senhora me disse: “Eu queria te matar numa poça d’água”.

AC – *Uma participante fica o tempo todo de braços cruzados.*

P4 – Chumbo trocado não dói!

P3 – Não pode ser igual à cegonha no trabalho, por que nós vemos as mesmas pessoa quase todos os dias. Tem que se colocar no lugar do usuário. Não é por que estou bem humorada. Não pode maltratar as pessoas, mesmo que tenho problemas. As amigas devem entender, mas o usuário não.

AC – *Essa participante gesticula bastante, mas seus gestos têm movimentos mais “calmos”, não são gestos que demonstram irritabilidade e agressividade.*

O pouco que algumas participantes posicionaram suas opiniões, já conseguiram interpretar a moral da fábula, isto sem a ajuda da moderadora, pelas próprias interpretações e trocas de idéias.

P5 – Obrigação no trabalho é vender o cartão. Então, até dois minutos a gente deixa. Um dia uma mulher mal arrumada pedia dinheiro e todos davam. Dar esmolas os usuários dão, mas pagar cartão, não. Um dia eu chamei uma pessoa e disse que estava trabalhando na zona azul, que estava ensinando meu filho a ser educado e não a mendigar, que é mais fácil. Passo sede, calor. Fico revoltada, um real para o guaraná, eles não dão. [Fica em pé para falar, alterada, gesticulando muito com as mãos e falando alto].

P2 – Não sou fiscal! Não devo chamar o policial, mas quem multa é o policial.

AC – *Assunto gera polêmica. Demonstra que elas querem mais poder, pois apesar de serem fiscais, não têm autonomia para multar e tomar atitudes mais severas com o usuário.*

P10 – Concordo, nós não somos fiscais. [Do início até este momento está de braços cruzados: depois que falou, descruzou os braços]

AC – *Esta atitude de descruzar os braços, demonstra que a partir desse momento, ela está mais receptiva para receber e transmitir informações para o grupo.*

P6 – Cada um tem sua maneira de trabalhar na EMURB. [Nova Polêmica]

P7 – Outro dia, fui numa loja comprar sapato, fui bem tratada o dono falou:”Bom dia!”. Na outra semana, fiz o mesmo: entrei dentro da loja, mas estava com uniforme de trabalho, aí ele pediu para eu sair da loja, que ele não gostava que eu ficasse ali. Sai e não discuti. Continuei tratando ele com educação e quebrou o gelo. Depois, um dia ele me pediu desculpas pelo tratamento que ele me deu. Ele disse que pensou que eu era igual as outras meninas que trabalham aqui e que não tem educação. Jesus Cristo ofereceu a outra face. As pessoas têm que tratar bem, porque quem trata mal acaba se desculpando. Se uma pessoa agride, deve ter bom senso para não fazer o mesmo. [Dá impressão que ela tem vontade de chorar, quando faz esses comentários]

P10 – Outro dia, quatro horas da tarde, levei uma cantada. O usuário disse que ainda me devolveria antes das seis horas. [Todas concordam]

P2 – Tratam a gente como fôssemos da zona. [Gerou uma pequena polêmica]

P5 – [Levanta e diz que vai ao banheiro]

AC – *Será que o assunto incomodou a participante? Ela fala e gesticula bastante, quando ocorrem polêmicas.*

M – As pessoas têm que respeitar ou não os profissionais? O que tem que fazer para ter um relacionamento bom?

P7 – As próprias colegas ficam intrigando umas com as outras.

P8 – Ao invés de cuidar de seus problemas, se preocupa com a vida das colegas. [Todas falam ao mesmo tempo]

P1 – Mas, se acontecer alguma coisa com uma das meninas, todas tomam partido. Todo mundo é unido. Todo mundo bebe da mesma água do copo. Aqui tem respeito e união!

M – De que forma deve ser essa união? Igual a cegonha? Veja, pelo que vocês já falaram, o grupo tirou de lição dessa fábula, por enquanto que: temos que dar o braço a torcer, ser humilde, respeitar a opinião alheia, reconhecer os erros, abaixar a cabeça e que não é com vingança que se resolve. O que mais pode ser feito para fortalecer essa união?

P3 – Ser compreensivo e se colocar no lugar do outro. Dei uma “Boa Tarde!” e ela respondeu mal, eu disse: “Ela está estressada”. Problemas caseiros, filhos, roupas sujas, todos estão estressados. [Percebe-se que as participantes do grupo estão mais soltas para o debate]

AC – A participante responde a pergunta da moderadora. Depois faz colocações pessoais, mas não foge do assunto.

P11 – [Levanta, sai da sala e depois volta]

AC – Esta participante participou pouco, estava incomodada. Percebi que não desejava participar.

P3 – Nós não temos motivação, não podemos faltar. Nós chegamos aonde o P. quer, mas ele tem que fazer o mesmo.

P2 – Nós trabalhamos com chuva e sol e não há reconhecimento.

M – A equipe está precisando de motivação?

P2 – Se eu quero falar com Sr..., ninguém quer ir.

P5 – O grupo é grande e se desarmonizam por qualquer coisa. [Nova polêmica]

AC – Sempre que essa participante faz alguma colocação, gera polêmica. Talvez pela forma autoritária e ríspida que comenta os assuntos.

P2 – Falta coragem para assumir o problema e resolver. Tem que falar com Sr... que elas atingem o objetivo e tem retorno. Mas todas têm medo!

P7 - Temos que lutar pelo que queremos. Mas, nós não reclamamos por que tem muita gente querendo nosso lugar. Do que adiante reclamar do P.? Sai um e entra outro pior!

P2 – Nós temos direito de pedir.

M – Como vocês podem pedir? De que forma? Com que tom de voz, expressão vocês devem pedir, para atingir o objetivo?

P3 – Tem que ter união, para não ter medo de chegar no superior. Se uma falta, outras duas colegas podem cobrir essa falta. Aí, eles não precisam descontar o ticket.

P10 – Setenta mulheres! Muita gente! Acaba em pizza. É mais fácil ter entendimento entre doze pessoas.

P5 – A empresa deveria perguntar a cada uma o que a funcionária precisa para ser feliz, trabalhar feliz.

P2 – Caixinha de sugestões para fazer as reivindicações.

M – Bem, de tudo que comentamos sobre a fábula, o que podemos tirar de conclusão da história?

P1 – Aproveitar o que der para aproveitar.

P3 – Ter alguém para desabafar, ouvir a opinião de cada uma...

M – Conhecer mais as pessoas, ouvir mais outro para poder compreender melhor, que ninguém é igual a ninguém e que todo mundo tem problemas.

P8 – Pára e pensar..., analisar..., verificar onde errei...

P3 – Sr... estar mais presente no dia-a-dia. Mulheres têm mais problemas que os homens. Ter uma mulher quer nos coordena. Nós temos TPM.

M – Falta compreensão de um para com o outro?

P2 – Precisamos de um intermediário mais compreensivo. Puxar pelos dois lados, o da empresa e da funcionária.

P5 – Sr...está no lugar de pai e não deve abandonar as funcionárias. Queremos a atenção dele, que ele possa nos ouvir, possa saber dos problemas dos nossos filhos.

AC – *Mais uma vez essa participante desvia o assunto para temas mais polêmicos.*

P2 – Mesma opinião.

M – Bem meninas, para resumir tudo que falamos nessa reunião, vou colocar uma música. Prestem atenção na letra. Acredito que a letra dessa música seja um resumo de tudo o que comentamos hoje.

[A moderadora entrega uma cópia da letra da música para cada participante e coloca a música para tocar.]

AC – *A música faz muitas participantes se emocionarem – Choram. Todas prestam muita atenção. Algumas cantam a música e balançam o corpo no ritmo da música.*

Em um momento da música todas “se dão a mão”.[exceção da P5]

P10 e P7 - [Se abraçam durante a música.]

P10 – [Chora]

P3 - [Chora]

P11 - [Chora ao lado da **P5**]

M – Que conclusão podemos tirar com a letra dessa música?

P3 - Só consegue viver bem se perdoar o erro do outro, entender essa pessoa e seguir a diante. Assim teria mais união.

P5 – Você não está num dia bom, se não resolver com a alegria, então como resolver com tristeza?

P3 – Se a pessoa não está bem, vamos ajudar. Vamos perguntar o que tem, conversas, levantar o astral. O dinheiro ajuda, mas não é tudo. Eu tenho que vender uma folhinha, mas tenho que estar bem.

P1 – Outro dia, no meu setor, tinha três pais chorando dentro de um carro. Fiquei preocupada! Disse: “Bom Dia! Posso ajudar? O que aconteceu?”. Eles responderam:”Fomos demitidos”. Até esqueci minha função! Não sabia o que falar, mas disse: “Hoje é um dia, amanhã é outro, chore, desabafe hoje, porque amanhã alguma coisa vai melhorar, vai acontecer para melhorar”. A gente tem que compreender o outro!

P5 – Cada um vem no mundo com uma missão, se acontecer algo ruim, tenho que saber o por que. Tudo na vida tem um preço. [Na hora que fala se levanta, fala em tom alto. Depois que termina de falar, senta.]

P7 – Nós temos certa obrigação de ser compreensiva com o usuário, vender talão...Temos que analisar num todo, não julgar.

M – Resumindo tudo o que falamos hoje, devemos tratar o outro como gostaríamos de ser tratadas; compreender o outro como gostaria de ser compreendida? [Respondem que sim]

Alguém tem algo a acrescentar?

P11 – Gostei do final! Da música. É a realidade. Mexeu comigo, com o meu eu. Vivo o martírio dessa música, sem perceber...No início, não tava gostando não, mas depois...Adorei! Valeu! Muito!

P4 – Cada um tem a sua individualidade e temos que compreender.

P2 – União ser mais amigas.

P9 – Gostei de tudo, das colegas...

P10 – Quero ler uma mensagem da internet para vocês – “A árvore dos problemas”⁹. [Lê em voz alta a mensagem para todas as colegas, que prestaram atenção e agradeceram]

M – Que mensagem vocês podem tirar dessa leitura que P10 nos passou?

⁹ Mensagem transcrita no Anexo V (p. 80)

P10 – Onde achar, que local encontrar uma árvore dos problemas, para deixar os problemas?

P7 – Alguém para conversar, desabafar; ser mais amigo, dar mais atenção ao próximo.

M – Gostaria que cada uma falasse uma palavra para resumisse o que falamos hoje.

P1 – O amanhã vai ser melhor!

P2 – Amor ao próximo.

P9 – Amor a Deus sobretudo.

P6 – Muita amizade.

P12 – Amar aos outros como somos amadas.

P8 – Paz de Deus com todas vocês.

P10 – Fazer o bem, sem escolher a quem.

P4 – Tolerância.

P3 – Dar sempre a próxima chance e pedir que o Sr...participe das reuniões.

M – Esquecemos de algo? Mais alguma coisa? Obrigado pela participação. Vamos encerrar com a música novamente. Vocês já estão liberadas.

[Ninguém sai da sala, todas escutam a música, dão as mãos. Abraçam-se, beijam-se despedindo-se. Percebe-se que algumas pedem desculpas à outra. P10 chora muito com P3. Todas agradecem, abraçam e beijam a moderadora e pedem para que tenha mais esses encontros]

Encerrou-se a sessão de entrevista com o grupo experimental.

Análise Geral de cada Participante do Grupo Experimental:

Da mesma forma que fizemos com o grupo controle, seguem as características gerais que pudemos sistematizar das participantes do grupo experimental.

P11 – No início, demonstrou-se muito desinteressada, com postura de descaso e desinteresse. Mas depois, participou.

P5 – Parecia dona da “Dona da Verdade”. Eventualmente, tinha demonstrado ar de “falsidade”. Quando participava causava polêmica.

P3 – Muito participativa. Pareceu sincera em suas colocações. Emocionou-se muito no final.

P4 – Falou pouco, mas prestou bastante atenção.

P8 – No início, estava sentada de lado, demonstrando estar sem interesse e vontade em participar; mas depois, participou muito, sorrindo, demonstrando que compreendeu a mensagem.

P12 – Falou pouco. Ficou só observando e ouvindo. O pouco que disse foi na hora certa e dentro do conteúdo.

P6 – Participou pouco. Demonstrava comportamento defensivo.

P9 – Estava muito à vontade, inclusive na maneira de sentar. Participou pouco.

P2 – Falou pouco, mas estava muito interessada. O que falou tinha fundamento.

P1 – Falou baixo. Ficou um tempo de braços cruzados. Mas demonstrou interesse.

5.3 Análise geral e comentários dos dados

Analisando os dados da pesquisa deste trabalho e considerando o que foi proposto em sua fundamentação teórica, foi possível perceber que o uso da analogia pode ajudar as organizações a desenvolver a aprendizagem organizacional e, obviamente ser utilizada, de forma eficaz, como recurso de aprendizagem em T&D empresarial.

Pelo que vimos, uma organização de aprendizagem é vista como uma forma de organização que capacita a aprendizagem de seus membros, de tal modo que cria resultados positivamente valorizados, tais como inovação, eficiência, melhor alinhamento com o ambiente e vantagem competitiva. Esse aprendizado deve oferecer condições estruturais, culturais e pessoais. Para isso ocorrer, deve-se desenvolver habilidades dos recursos humanos dessas organizações continuamente.

Essas principais habilidades são propostas por Peter Senge (1998) nas cinco disciplinas, pois incorporam os princípios e práticas que podem promover amplamente o desenvolvimento das organizações de aprendizagem.

Assim, foi possível demonstrar que o uso da analogia pode ajudar a desenvolver algumas habilidades das cinco disciplinas, nos seguintes aspectos:

Domínio pessoal: (citado neste trabalho na p. 17) A analogia desenvolve um processo de raciocínio, que pode proporcionar uma forma estrutural básica de experiências, por meio da qual as pessoas podem melhor perceber o mundo. Liberam a imaginação e, por meio disso, encorajam perspectivas variadas para o entendimento das organizações, ou seja, a complexidade da vida organizacional e o próprio auto-conhecimento com as respectivas aspirações.

A analogia bem sucedida envolve um grau de invenção criativa, porque é baseada em comparação seletiva entre as idéias envolvidas; enfatiza os traços de similaridade, enquanto suprime aspectos de dessemelhança entre elas. Pode, assim, aprofundar os objetivos pessoais, desenvolver a paciência, verificando a realidade de maneira objetiva, desenvolvendo auto-conhecimento - aspectos percebidos nos exemplos citados abaixo do grupo experimental, onde podemos perceber algumas características das habilidades do domínio pessoal.

P1 – Tratar as pessoas como você quer ser tratado.

P2 – Concorrência no setor...Intrigas...Aprender a respeitar as pessoas..., os outros... Receber respeito.

P3 – Não haver intrigas. Respeito. Abordagem ao condutor de carro mal humorado. É melhor dizer: “Bom Dia!” do que responder: “Então sai logo!”. É ação e reação. Não podemos dar o troco, não podemos ser igual à cegonha (...)

P3 – Não pode ser igual à cegonha no trabalho, porque nós vemos as mesmas pessoa quase todos os dias. Tem que se colocar no lugar do usuário. Não é porque estou bem humorada. Não pode maltratar as pessoas, mesmo que tenho problemas. As amigas devem entender, mas o usuário não.

Já no grupo de controle, não conseguimos verificar o domínio pessoal. Através dos exemplos abaixo, percebemos que as participantes abordam alguns aspectos que envolvem as habilidades da disciplina, mas sem demonstrar o desenvolvimento ou a tentativa de colocá-los em prática.

P2 - Acho que aqui o relacionamento é com várias pessoas; cada um tem seu jeito. No começo, foi muito difícil, não que eu era fechada; hoje, conheço todas e tenho bom relacionamento, respeito todas elas e elas me respeitam(...)

P1 – A gente não pode falar da vida dos outros sem conhecer melhor a pessoa.

P3 - Nunca tive problemas com nenhuma delas, hoje conheço todas e aposto que todas gostam de mim.

P4 - Menos eu, ela é chata....Tem que respeitar a pessoa do jeito que ela é.

P5 – Acho que aqui parece um colégio, somos amigas; colégio de adolescentes. Acho que temos que tentar conviver nestas horas de trabalho, e não ficar julgando as pessoas; se ela veio aqui ou não...é problema, dela ninguém tem que ficar falando...

P4 – Aqui, a maioria, 90% são compostas de mulheres casadas, com filhos e marido. Tem hora que sai algumas conversas, coisas da cabeça de quando eu era criança, tititi e a coisa nem aconteceu e já chegou no ouvido do chefe. Tem algumas pessoas que falam tudo para o chefe. Isto será que auto satisfaz? É alimento? Ou...(...)

P6 - Nós temos que agradar o usuário. Bom dia! Boa tarde! O Sr. precisa de cartão/talão? Sempre sorrindo por fora, mas por dentro não está bem, e assim mesmo, você sorri. Dá vontade de matar ele! Isso vem do dia-a-dia.

P8 – Fiscais...colegas...mesmo com as colegas há atritos. Precisa haver um melhor relacionamento com as fiscais, entre elas e usuários.

P6 – Nós já melhoramos. Só que lá fora ninguém enxerga nada.

P9 - Sempre temos que atender bem o cliente usuário, mas nem sempre esse usuário tem de estar de bom humor, te xinga, e você também não está num dia bom, nós temos que contornar sorrindo, isto tem um limite.

Pelos relatos, percebemos que as participantes do grupo controle: caem em contradição, não demonstram os objetivos pessoais e nem a realidade de maneira objetiva. De uma forma geral, não refletem e isto pode dificultar a tentativa do desenvolvimento da mudança. Essa situação não foi encontrada no grupo experimental.

Modelos mentais: (citado neste trabalho na p. 17) nas entrevistas realizadas com os grupos, pude observar nas participantes as idéias pré-concebidas, os valores arraigados, generalizações ou mesmo imagens que influenciam o modo de encarar o mundo e a atitudes das pessoas, o que pode induzir a pré-julgamentos, impedindo ou limitando assim a abertura a nova idéias e ou propostas.

A diferença foi que no grupo experimental, os modelos mentais surgiram menos. Abaixo se apresentam alguns exemplos desse grupo.

P5 – (...) Um dia uma mulher mal arrumada pedia dinheiro, e todos davam. Dar esmolas os usuários dão, mas pagar cartão, não. Um dia, eu chamei uma pessoa e disse que estava trabalhando na zona azul, que estava ensinando meu filho a ser educado e não a mendigar, que é mais fácil. Passo sede, calor. Fico revoltada, um real para o guaraná, eles não dão.

P10 – Outro dia, quatro horas da tarde, levei uma cantada. O usuário disse que ainda me devolveria antes das seis horas.

P2 – Tratam a gente como fôssemos da zona.

A analogia utilizada no grupo experimental, pode ter possibilitado, às participantes identificar, esclarecer e explicar tais modelos, a fim de trabalhá-los e superá-los e isto pode justificar a menor frequência dessas idéias pré- concebidas, em comparação ao grupo controle.

O desenvolvimento deste modelo, é possível, através das reflexões sobre as imagens interiores existentes, das oportunidades das participantes exporem suas idéias com clareza e, ao mesmo tempo, aceitarem sugestões de suas colegas. Situações que o uso da analogia pode proporcionar e com isso ajudar a desenvolvê-lo.

Abaixo são apresentados alguns exemplos dos modelos mentais, que ocorreram com maior frequência, no grupo controle.

P6 – Cada um tem sua maneira de trabalhar na EMURB.

P7 – Outro dia, fui numa loja comprar sapato, fui bem tratada o dono falou:”Bom dia!”. Na outra semana, fiz o mesmo, entrei dentro da loja, mas estava com uniforme de trabalho, ai ele pediu para eu sair da loja, que ele não gostava que eu ficasse ali. Sai e não discuti. Continuei tratando ele com educação e quebrou o gelo. Depois, um dia, ele me pediu desculpas pelo tratamento que ele me deu. Ele disse que pensou que eu era igual às outras meninas que trabalham aqui e que não tem educação.(...)

P9 - Quando o usuário é multado, ele fala um monte de palavrões para nós e depois vem falar com o coordenador, o qual ao invés de ficar do nosso lado, nos defendendo, fica do lado do usuário e depois ainda nos pune. Às vezes, ele nos apóia mas, a maioria das vezes, ele não acredita em nós e sim no usuário.

P6- A pessoa multada xinga e o coordenador fica contra a gente e a favor do usuário quando eles vêm aqui fazer reclamação.

P6 – O coordenador não elogia. Precisamos de alguém para nos elevar a auto-estima. Não ouvir só críticas, mas também os elogios. Assim, trabalharemos mais felizes.

P2 – Precisamos de ser treinadas, pois somos muito desrespeitadas.

P7 – Olha! Um advogado me chamou de “B.”.

P5 – Eu não posso usar saia, por que sou desconjuntada? Qual o problema de usar short?

Esses modelos mentais, segundo Senge (1998), influenciam a maneira de pensar e agir das pessoas. Isto pode justificar as atitudes e comportamentos negativos apresentados no grupo controle.

Visão Compartilhada: (citado neste trabalho na p. 18) Com a analogia, houve compartilhamento de objetivos e estes são considerados legítimos, as participantes se engajaram e se comprometeram com a consecução dos mesmos, motivando-se para a aprendizagem. Assim, transformou-se um objetivo individual em objetivo comum, promovendo o engajamento e real compromisso das participantes. Exemplo desse desenvolvimento com o grupo experimental:

P3 - Só consegue viver bem se perdoar o erro do outro, entender essa pessoa e seguir a diante. Assim teria mais união.

P5 – Você não está num dia bom, se não resolver com a alegria, então como resolver com tristeza?

P3 – Se a pessoa não está bem, vamos ajudar. Vamos perguntar o que tem, conversas, levantar o astral. O dinheiro ajuda, mas não é tudo. Eu tenho que vender uma folhinha, mas tenho que estar bem.

P1 – Outro dia, no meu setor, tinha três pais chorando dentro de um carro. Fiquei preocupada! Disse: “Bom Dia! Posso ajudar? O que aconteceu?”. Eles responderam:”Fomos demitidos”. Até esqueci minha função! Não sabia o que falar, mas disse: “Hoje é um dia, amanhã é outro, chore, desabafe hoje, porque amanhã alguma coisa vai melhorar, vai acontecer para melhorar”. A gente tem que compreender o outro!

P5 – Cada um vem no mundo com uma missão, se acontecer algo ruim, tenho que saber o por quê. Tudo na vida tem um preço.

P7 – Nós temos certa obrigação de ser compreensiva com o usuário, vender talão...Temos que analisar num todo, não julgar.

Exemplo contrário observado no grupo controle, onde percebemos idéias individualistas, reivindicações individualistas e, conseqüentemente, pouca lógica comum.

P6 - Aqui tem gente que se preocupa mais com a vida dos outros que com a própria vida, se preocupa mais com a vida da colega; e outra coisa. Lá fora, cada um tem sua vida. Cada um sabe onde o calo aperta. Então, acho que a gente tem que viver bem aqui dentro, lá fora não tem nada a ver...Temos de ser todas amigas aqui dentro, acho que estamos dentro do mesmo barco, todas somos iguais.

P2 – Tem que **ver o seu**¹⁰ trabalho dentro da empresa.

P1 – Não tem companheirismo.

P2 - Uma mulher vai entender melhor quando um filho está doente. O homem, por melhor, excelente pai que seja, é diferente. A mãe, quando tem um filho doente ela se transforma, ela quer que a dor do filho passe para ela, não quer ver o filho doente. Mãe é mãe. **Só quem é mãe, sabe dessas coisas.**

P5- Você há de convir comigo que quando a mulher está nos dias menstrual - TPM - ela muda, se transforma tanto no aspecto visual, físico e psicológico. Sem perceber, **eu** vou mudando completamente.

P7- **Eu** fico diferente, me transformo, fico mal humorada, fico mais agressiva, você entendeu? Só que continuo contente. **Meu problema** é a honestidade, o que eu tenho que falar, **eu** falo na cara. Falo assim: **Eu** não tenho vergonha de pedir modess ao coordenador. Ele é uma pessoa bacana, educada e o que tiver que falar, ele explica direitinho, só que quando estou menstruada **eu** falo que preciso ir trocar o modess, eu não tenho essa dificuldade de falar.(...)

P2 – Mãe quer acompanhar o crescimento do filho. Ela quer acompanhar a evolução do filho.

P2 - A maior dificuldade que a gente tem é que a lei trabalhista aprova a mãe acompanhar o filho menor até sete anos à consulta médica. **Minha filha** tem nove anos, já não posso e mãe que é mãe quer acompanhar seu filho. **A minha** está na pré-adolescência. Nós ficamos nove horas no trabalho, quando você ainda tem alguém que acompanhe, tudo bem, mas meu caso **eu sou mãe e pai**, ela já não tem pai, se eu não puder acompanhar a evolução da minha filha, como é que faz? Essa é a maior dificuldade que sinto em relação à empresa...Se a gente for compreendida vamos defender melhor a empresa na rua, muito bem.

¹⁰ Foi usado negrito em algumas palavras que destacam o que as participantes falaram que demonstram o contrário da disciplina. Isto para o leitor não se perder na frase extensa.

P11 – Devem **fazer divulgação** para os usuários entender melhor o **nosso trabalho**. Propaganda de como trabalhamos, para que serve.

P6 – Precisamos de mais união, ser mais ouvida. **Eu** dou o sangue para a EMURB, tenho que estar bem para receber bem o usuário. **Ter reunião de agradecimento**.

P2 – Sobrevivemos na esperança de valorização e incentivo.

P7 - Já tive cistite crônica. Tive depressão, achava que estava com caroço no seio.

Aprendizado em Equipe: (citado neste trabalho na p. 18) a analogia proporcionou um livre fluxo de idéias entre as participantes, através do diálogo, onde podem conhecer os padrões de interação, reconhecendo os que são prejudiciais ao intercâmbio de idéias individuais e raciocínio do grupo, ou seja, a capacidade de intercâmbio dos membros do grupo. Com isso chegou-se a uma lógica comum no relacionamento interpessoal, onde podemos verificar, nos exemplos abaixo, do grupo experimental.

P4 – Cada um tem a sua individualidade e temos que compreender.

P2 – União - ser mais amigas.

P9 – Gostei de tudo, das colegas...

P10 – Quero ler uma mensagem da internet para vocês – “A árvore dos problemas”. [Lê em voz alta a mensagem para todas as colegas, que prestaram atenção e agradeceram]

M – Que mensagem vocês podem tirar dessa mensagem que P10 nos passou?

P10 – Onde achar, que local encontrar uma árvore dos problemas, para deixar os problemas?

P7 – Alguém para conversar, desabafar. Ser mais amigo. Dar mais atenção ao próximo.

M – Gostaria que cada uma falasse uma palavra que resumisse o que falamos hoje.

P1 – O amanhã vai ser melhor!

P2 – Amor ao próximo.

P9 – Amor a Deus sobretudo.

P6 – Muita Amizade.

P12 – Amar aos outros como somos amadas.

P8 – Paz de Deus com todas vocês.

P10 – Fazer o bem, sem escolher a quem.

P4 – Tolerância.

P3 – Dar sempre a próxima chance (...)

[Término da entrevista: Ninguém sai da sala, todas escutam a música, dão as mãos. Abraçam-se e beijam-se despedindo-se. Percebe-se que algumas pedem desculpas à outra. P10 chora muito com P3. Todas agradecem, abraçam e beijam a moderadora e pedem para que tenha mais esses encontros]

No grupo de controle verificamos uma situação contrária. As participantes fizeram muitas reivindicações, todas tinham algo a pedir e, a maioria dessas reivindicações eram de características mais individuais que grupal. Todas essas atitudes não possibilitaram ao grupo chegar a uma lógica comum, como podemos observar nos exemplo abaixo.

P8 – O que acontece é que nada vem em seu benefício, é só cobrança e cobrança. E que a empresa precisa disso e daquilo, **nunca vêm o seu lado**. E se você for pedir seus direito, você vai para a rua.

M – De tudo que foi falado, o que podemos retirar dessa reunião?

P6 – Precisamos de mais união, ser mais ouvida. **Eu dou o sangue** para a EMURB, tenho que estar bem para receber bem o usuário. **Ter reunião de agradecimento**.

P2 – Sobrevivemos na esperança de valorização e incentivo.

P7 - Já tive cistite crônica. Tive depressão, achava que estava com caroço no seio.

AC – Mais uma vez essa participante causa polêmica, e refere-se a assuntos pessoais, projetando a culpa na empresa.

Discutem que não podem sair da empresa nem para ir ao médico.

P5 – Já que não podemos sair, por que não **colocam um médico na empresa**? Aliás, é lei. Não é? **Falta um sindicato** da nossa categoria.

P2 – A EMURB deve avaliar as pessoas.

P11 – Não precisa “ferrar” todas.

P2 – Apesar de tudo o que a empresa nos faz e nos diminui, a gente veste a camisa da empresa.

M – De uma forma geral falamos de uma melhor compreensão da pessoas, assim será possível trabalhar com vontade e dedicação. Concordam?

AC – Todas respondem que sim.

M – De uma forma geral eu gostaria que cada uma falasse o que ficou desta reunião, qual a conclusão de cada uma?

P3 – Nós conversarmos entre nós é uma coisa, ter alguém ajudando e nos escutando é outra coisa. **Eu sou assim, falo o que penso, o que tenho que falar.**

P2 – Todas nós devemos mudar.

P12 – Concordo com todas, mas acho que deve melhorar muito. [A hora que começa se manifesta todas as participantes a aplaudem – primeira vez que fala.]

P11 – Melhorar a comunicação interna e externa.

P8 – Falta amor entre as pessoas.

P6 – Comunicação.

P10 – Amor. Gostei muito da reunião. Obrigado.

P12 – Tratar bem as pessoas.

P2 – Amor.

P3 – Respeito profissional e as pessoas.

P11 – Tem jeito de melhorar.

P6 – Cada um tem que fazer a sua parte.

P6 – Foi muito bom, nós pudemos nos abrir e falar o que pensamos. É de consenso de todas, que apesar dos problemas, elas se dão bem.

Pensamento Sistêmico: (citado neste trabalho na p. 18) com a analogia, pode-se observar as idéias de cada participante no todo, verificando como estas influenciam as outras. Assim, foi possível criar um conjunto de conhecimentos e instrumentos desenvolvidos com o objetivo de tornar, mais claro, o entendimento do processo de aprendizagem como um todo. Através dos exemplos já citados, pudemos verificar como podemos desenvolver o pensamento sistêmico.

Já no grupo controle, ele não pôde ser observado. Pelos exemplos, verificamos muitas interferências, “cortes de raciocínio”, onde uma participante começava falar algo, a outra intervia para falar de outro assunto, sem conexão.

Ainda correlacionando a analogia com a aprendizagem nas organizações, foi possível verificar que a conversão do conhecimento implícito para explícito e de explícito para implícito, sustentado por Nonaka (1997) - citado neste trabalho na p. 19 - podem ser desenvolvidos através da analogia.

O uso da analogia, no grupo experimental, proporcionou às participantes compartilharem seus conhecimentos implícitos (observação e prática) em explícitos (compartilhando suas idéias com as outras participantes), através das reflexões que emergiram com a analogia. Através desse processo ocorreu, também, a transferência do conhecimento explícito (compartilhado) para implícito (absorver novas observações e práticas), onde o conhecimento explícito foi compartilhado, as participantes começaram a interiorizá-lo ampliando seus próprios conhecimentos, formando novas idéias (mudanças de atitudes, pedidos de desculpas e relatos finais de cada uma).

P3 - Só consegue viver bem se perdoar o erro do outro, entender essa pessoa e seguir adiante. Assim teria mais união. **(compartilha seu conhecimento implícito em explícito)**

P5 – Você não está num dia bom, se não resolver com a alegria, então como resolver com tristeza? **(compartilha seu conhecimento implícito em explícito)**

P3 – Se a pessoa não está bem, vamos ajudar. Vamos perguntar o que tem, conversas, levantar o astral. O dinheiro ajuda, mas não é tudo. Eu tenho que vender uma folhinha, mas tenho que estar bem. **(Transferência do conhecimento explícito para implícito)**

P1 – Outro dia, no meu setor, tinha três pais chorando dentro de um carro. Fiquei preocupada! Disse: “Bom Dia! Posso ajudar? O que aconteceu?”. Eles responderam:”Fomos demitidos”. Até esqueci minha função! Não sabia o que falar, mas disse: “Hoje é um dia, amanhã é outro, chore, desabafe hoje, porque amanhã alguma coisa vai melhorar, vai acontecer para melhorar”. A gente tem que compreender o outro! **(Transferência do conhecimento explícito para implícito)**

P5 – Cada um vem no mundo com uma missão, se acontecer algo ruim, tenho que saber o por que. Tudo na vida tem um preço. **(compartilha seu conhecimento implícito em explícito)**

P7 – Nós temos certa obrigação de ser compreensiva com o usuário, vender talão...Temos que analisar num todo, não julgar. **(compartilha seu conhecimento implícito em explícito)**

P4 – Cada um tem a sua individualidade e temos que compreender. **(compartilha seu conhecimento implícito em explícito)**

P2 – União ser mais amigas. **(compartilha seu conhecimento implícito em explícito)**

P10 – Quero ler uma mensagem da internet para vocês – “A árvore dos problemas”. [Lê em voz alta a mensagem para todas as colegas, que prestaram atenção e agradeceram] **(compartilha seu conhecimento implícito em explícito)**

P7 – Alguém para conversar, desabafar. Ser mais amigo. Dar mais atenção ao próximo. **(compartilha seu conhecimento implícito em explícito)**

P1 – O amanhã vai ser melhor! **(compartilha seu conhecimento implícito em explícito)**

P2 – Amor ao próximo. **(compartilha seu conhecimento implícito em explícito)**

P9 – Amor a Deus sobretudo. **(compartilha seu conhecimento implícito em explícito)**

P6 – Muita Amizade. **(compartilha seu conhecimento implícito em explícito)**

P12 – Amar aos outros como somos amadas. **(compartilha seu conhecimento implícito em explícito)**

P8 – Paz de Deus com todas vocês. **(compartilha seu conhecimento implícito em explícito)**

P10 – Fazer o bem, sem escolher a quem. **(compartilha seu conhecimento implícito em explícito)**

P4 – Tolerância. **(compartilha seu conhecimento implícito em explícito)**

P3 – Dar sempre a próxima chance (...) **(compartilha seu conhecimento implícito em explícito)**

[Término da entrevista: Ninguém sai da sala, todas escutam a música, dão as mãos. Abraçam-se e beijam-se despedindo-se. Percebe-se que algumas pedem desculpas à outra. P10 chora muito com P3.] **(Transferência do conhecimento explícito para implícito)**

Segundo Nonaka (1997) é nesse intercâmbio que se gera uma nova espiral de conhecimento em um nível mais elevado, ou seja, as pessoas, a partir de suas diferentes formas de ver e interagir como mundo, compartilham opiniões a respeito de uma determinada situação e, com essas trocas, acabam aprendendo novas maneiras de proceder diante da mesma.

Concluindo, a analogia é um recurso de extrema importância para o desenvolvimento da aprendizagem nas organizações, é a chave para abrir as portas da fonte de vantagens competitivas e criar um senso de identificação entre os recursos humanos e a organização, gerando comprometimento. Portanto, deve ser utilizada nos T&D empresariais.

CAPÍTULO 6 – CONCLUSÕES E COMENTÁRIOS

Neste trabalho, verificamos que as rápidas e constantes mudanças no cenário empresarial têm evidenciado a importância de as organizações formarem e desenvolverem seus talentos humanos, em busca de seu diferencial competitivo e melhores resultados nos negócios.

Algumas empresas parecem ter se dado conta dessa nova realidade e estão preparando e organizando ações para o T&D capacitar os seus recursos humanos para o futuro, investindo na aprendizagem. Para um melhor entendimento desse processo, citamos algumas bases do processo de aprendizagem organizacional através dos pressupostos de Fleury (1997), Senge (1998), Nonaka (1997) e Munck & Souza (2001).

Completando, abordou-se a pedagogia do treinamento, enfocando as possíveis barreiras que podem interferir na qualidade e efetividade do T&D e, os métodos e técnicas que possibilitem desenvolver o conhecimento e as habilidades dos recursos humanos das organizações com a eficácia desejada.

Através dessas abordagens, detectou-se um problema: os recursos utilizados para a assimilação do aprendizado.

Buscando respostas, o presente trabalho de pesquisa analisou e avaliou um recurso de aprendizagem: o uso da analogia no processo de aprendizagem em treinamentos empresariais. Para o seu desenvolvimento, foi adotada a metodologia de entrevista “*Focus Group*”, para obter os dados da pesquisa realizada com dois grupos, de controle e experimental.

No grupo controle foi utilizado, para transmissão do conteúdo de treinamento a metodologia tradicional – aula expositiva. No grupo experimental, foi utilizada fábula para o desenvolvimento do treinamento através da analogia.

Após essa etapa, transcreveram-se os dados obtidos e iniciou-se o processo de análise.

Através das análises prévias e com os dados das características das integrantes dos grupos pudemos concluir que:

Os objetivos no **grupo de controle** não foram totalmente alcançados, ou seja, conseguiu-se que as participantes do grupo se manifestassem relatando alguns problemas

vivenciados no dia-a-dia da organização, mas maior enfoque formam as solicitações e reivindicações.

Essas solicitações eram: maior valorização delas para melhorar a auto-estima; menos cobrança por parte dos diretores e coordenador; mais elogios; cursos de reciclagem para poder lidar melhor com os problemas que encontram, na profissão; serem “ouvidas” pelos diretores e coordenador; troca de coordenador de homem para mulher; médico no local de trabalho; e maior divulgação do trabalho na área azul para melhor conscientização dos usuários.

Esses problemas, vistos sob o ponto de vistas delas, estão ligados somente à administração. Elas não conseguiram verificar que o foco, também, pode estar direcionado ao comportamento delas, o que necessitaria, talvez mudanças de atitudes. Mas essas mudanças, sob o ponto de vista delas, só devem ocorrer por parte da empresa.

Ainda com esse enfoque míope, em várias situações, ocorreram: posicionamentos individualistas das participantes; baixo envolvimento entre elas; falta de respeito com as colegas; linguagem de baixo nível (com xingamentos); alteração do tom de voz (mais agressivos); muitas polêmicas; e comportamentos inadequados.

Todos esses problemas e situações demonstram, possivelmente, que o grupo não é unido, e possui tendências individualizadas. Isto também se percebe nas reivindicações, onde poucas visam ao benefício do grupo, mas a maioria visa a benefícios próprios.

Através desses comportamentos, percebe-se que entre elas há problemas de relacionamento interpessoal, confirmando o diagnóstico detectado em reunião com os diretores e coordenador mas, em nenhum momento, elas assumiram este problema, ou tentaram redimir, pedindo desculpas umas cons as outras.

Talvez, por estas atitudes, o foco principal dos problemas, dificilmente emergiram de forma clara no grupo, o que, possivelmente, dificultou a conscientização.

Já no **grupo experimental**, pudemos verificar que os objetivos da pesquisa foram alcançados – através da comparação com o grupo de controle - ou seja, o uso da analogia possibilitou emergirem reflexões que proporcionaram discussões sobre os problemas gerais e mais difíceis de serem apresentados, no dia-a-dia da organização.

Esse grupo poderia ter tido problemas de rendimento, pois a pesquisa foi realizada em um sábado, após o almoço e o expediente. Isto não ocorreu, provavelmente devido ao envolvimento, reflexões e participações proporcionadas pelo uso da analogia.

Logo no início do desenvolvimento da pesquisa, a influência da analogia no processo da aprendizagem, já manifestou pontos positivos, pois após a leitura da fábula, as participantes do grupo começaram a se manifestarem com suas reflexões, ou seja, fazendo analogias com o dia-a-dia, demonstrando terem assimilado a mensagem que a fábula estava propondo – problema de relacionamento interpessoal - em pouco tempo de entrevista.

Possivelmente, a analogia possibilitou um melhor enfoque do problema. No decorrer da entrevista, outros problemas também surgiram, provocaram polêmicas (menores que no grupo de controle), mas sem muitas discussões. Também fizeram reivindicações, mas foram poucas como: maior valorização e atenção.

De uma forma geral, as participantes desse grupo tiveram reações emocionais mais favoráveis: não foram agressivas nos seus comportamentos, atitudes, tom de voz, linguagem (sem xingamentos e palavrões) e externaram seus afetos e sentimentos (choros, abraços, etc.).

Através dessas atitudes, podemos supor que a analogia, por exigir reflexões e análises, pode elevar o nível intelectual e comportamental do grupo; pode facilitar a aprendizagem independente da idade, escolaridade e estado civil, características estas que, nesse grupo, mostraram desvantagens em relação ao grupo controle, mas não influenciou no resultado. Despertando o desejo de aprender com os outros colegas do grupo, desenvolve a comunicação, ou seja, busca ouvir melhor a colega para poder entender e compreender o que está sendo dito, para acompanhar a linha de pensamento desenvolvida no grupo; e proporciona o uso de outras analogias pelos participantes do grupo, exemplo a fábula “A Árvore dos Problemas”.

Ao término da entrevista, as participantes se abraçaram, choraram, e pediram desculpas uma as outras, demonstrando que, possivelmente, tiveram consciência de seus erros.

Por esses comportamentos, podemos dizer que o T&D pela analogia aplicada no grupo experimental, foi eficiente. Possivelmente provocou mudanças de comportamento, pois no grupo ainda verificamos as participantes, pedindo desculpas uma as outras. Uma grande atitude, que não foi verificada no grupo de controle.

Com esses dados, podemos concluir que os objetivos dessa pesquisa foram alcançados, ou seja, analisamos e avaliamos a eficiência do uso da analogia, como um recurso de aprendizagem em T&D empresariais.

Finalizando, para melhor organizar estas conclusões, iremos responder as questões por nós abordadas na introdução deste trabalho.

1. O uso das analogias é um recurso eficiente no processo de aprendizagem, em situação de T&D empresarial?

Através dos processos de associação realizados pela analogia chegou-se a conclusões e resultados esperados no T&D, ou seja, as participantes discutiram e compreenderam alguns aspectos importantes para um melhor relacionamento interpessoal. Conseguiram absorver uma idéia mais complexa do relacionamento interpessoal de maneira mais acessível, pois a similaridade permitiu uma melhor compreensão e facilidade de absorver as idéias e informações na aquisição dos novos conhecimentos, através da analogia. A facilidade em absorver as idéias, deve-se também, a experiências pregressas (Santos, 1998) com elementos comuns à situação colocada das participantes. A situação revocou essas experiências e gerou reações correspondentes.

O resultado pôde ser verificado pelas atitudes manifestadas pelas participantes no grupo experimental (abraços e pedidos de desculpas).

2. As analogias são um instrumento capaz de produzir reflexões que fomentem as discussões e o debate sobre os problemas cotidianos das organizações?

Pelas atitudes, comportamentos e idéias manifestadas pelas participantes no grupo de controle, pode-se perceber a reflexão. Através das reflexões, emergiram discussões e debate sobre outros problemas vivenciados no dia-a-dia da organização. Um aspecto muito importante é que as reflexões começaram a emergir logo no início da entrevista.

3. Essas reflexões, discutidas e analisadas em debate, facilitarão a emersão de problemas cotidianos, difíceis de serem apresentados pelos recursos humanos das organizações?

Através das discussões e associações de idéias das participantes, percebeu-se um maior envolvimento entre elas, o que facilitou a emersão de problemas do cotidiano que, dificilmente, elas apresentariam, de forma como ocorreu com o grupo.

Diante dessas conclusões, a analogia é um recurso de aprendizagem eficiente em T&D empresarial, mas ainda se podem realizar muitas pesquisas nessa área, que não foram exploradas nesta pesquisa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BAUMGARTNER, Marcos A. **O Papel do Treinamento na Empresa**. In: BOOG, Gustavo G. (org.). Manual de Treinamento e Desenvolvimento: Um Guia de operações. Manual Oficial da ABTD – Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento, São Paulo: Makron Books, 2001.

CABRAL, Cláudio de Oliveira. Treinamento e Desenvolvimento – Muito mais que Treinar: aprender. **Gestão Plus**. [On Line]. São Paulo, nº 16 – Ano III, Setembro / Outubro 2000, pg. 26 e 27. [acessado em 11/11/2001]. Disponível em <http://www.gestaoerh.com.br>

CARVALHO, Luiz Carlos Ferreira de. **T&D Estratégicos**. In: BOOG, Gustavo G. (org.). Manual de Treinamento e Desenvolvimento ABTD – Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento, 2ª ed., São Paulo, Makron Books, 1994.

CARVALHO, João Nicolau. **Mudanças com Metáforas na Educação**. [On Line]. [acessado em 11/11/2001]. Disponível em <http://www.metaforas.com.br/search/artmetaf.htm>

CHAGAS, Anivaldo Tadeu Roston. **Avaliação de Treinamento Industrial: A Transferência da Aprendizagem**. Dissertação de Mestrado, São Paulo: FEA, USP, 1998.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. **Business research methods**. Boston: McGraw-Hill, 6ª ed., 1998.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento Empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DREIBELBIS, Bryan. Training time to learn or time to run? **Training & Development**. Jan 2002, Vol. 83, pg. 34-37

EBOLI, Marisa. **Gestão do Conhecimento como vantagem competitiva: o surgimento das Universidades Corporativas.** [On Line]. [acessado em 10/12/2001]. Disponível em http://www.angrad.com./angrad/pdfs/x_enangrad/gestao_do_conhecimento.pdf

ESOPO. **Fábulas de Esopo.** Compilação: Russell Ash e Bernard Higton. São Paulo: Companhia das Letrinhas, 2001.

FLEURY, Afonso. FLEURY, Maria Tereza. **Aprendizagem e inovação organizacional.** São Paulo: Atlas, 1997.

GIOVINAZZO, Renata A. *Focus Group em Pesquisa Qualitativa – Fundamentos e Reflexões.* **Revista Administração On Line** [On Line]. FECAP. Volume 2, número 4, outubro/novembro/dezembro - 2001. [acessado em 14/12/2001]. Disponível em http://www.fecap.br/adm_online/art24/renata2.htm

GUIMARÃES, Marília Marques. **Criatividade na concepção do produto.** Dissertação de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Florianópolis: UFSC, 1995. [acessado em 11/12/2001]. Disponível em <http://www.cce.ufsc.br>

HUSSEY, Jill; HUSSEY, Roger. **Business research: a practical guide for undergraduate and postgraduate students.** London: Mac Millan Press LTD, 1997.

HIGGINS, James M. Training 101. **Training &Development.** November 1994, pg. 11-15.

HIRÁLY, Endre Paulo. Aprender a aprender. **RH em Síntese.** [On Line]. São Paulo, nº 15, Março / Abril 1997, pg. 12. [acessado em 11/11/2001]. Disponível em <http://www.gestaoerh.com.br>

MACHLES, David L. Training transfer strategies for the safety professional. **Professional Safety**. Feb 2002, Vol. 47, pg. 32-34.

MUNCK, Luciano; SOUZA, Paulo Roberto Belomo de. **Aprendizagem nas organizações: um estudo exploratório e descritivo com universitários que irão ocupar postos de decisão nas empresas**. [On Line]. [acessado em 10/12/2001]. Disponível em http://www.anagerad.com/anagerad/pdfs/xii_anagerad/Aprendizagem%20nas%20Organizacoes.pdf

NONAKA, Ikujiro. **A empresa criadora de conhecimento**. In: STARKEY, Ken. Como as organizações aprendem. São Paulo: Futura, 1997.

ORR, Brian. Six strategic roles HR to fill. **Canadian HR Reporter**. Feb 2002, Vol.15, Pg. 7.

QUEL, Luiz Felipe. Uma análise da dimensão de Relações do Trabalho na Gestão do Conhecimento. **Revista Administração On Line** [On Line]. FECAP. Volume 1, número 2, abril/maio/junho - 2000. [acessado em 11/11/2001]. Disponível em http://www.facp.br/adm_on_line/

SANTOS, Wayne Tobelem. Analogias e Metáforas: Pontes para o Conhecimento. **Revista da UCP** (Universidade Católica de Petrópolis), 1998. [acessado em 11/11/2001]. Disponível em <http://www.compulamd.com.br/wayne/>

STARKEY, Ken. **Como as organizações aprendem**. São Paulo: Futura, 1997.

SENGE, Peter M. **A Quinta Disciplina: Arte e Prática da Organização de Aprendizagem**, 3ª ed., São Paulo: Ed. Best Seller, 1998.

STEWART, Thomaz A. **Capital Intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

ANEXO I

FÁBULA - UMA RAPOSA E A CEGONHA

Um dia, a raposa convidou a cegonha para jantar. Querendo pregar uma peça na outra, serviu num prato raso. Claro que a raposa tomou toda a sua sopa sem o menor problema, mas a pobre cegonha, com seu bico comprido, mal pôde tomar uma gota. O resultado foi que a cegonha voltou para casa morrendo de fome. A raposa fingiu que estava preocupada, perguntou se a sopa não estava do gosto da cegonha, mas a cegonha não disse nada. Quando foi embora, agradeceu muito a gentileza da raposa e disse que fazia questão de retribuir o jantar no dia seguinte.

Assim que chegou, a raposa se sentou lambendo os beiços de fome, curiosa para ver as delícias que a outra ia servir. O jantar veio para a mesa numa jarra alta, de gargalho estreito, onde a cegonha podia beber sem o menor problema. A raposa, amoladíssima, só teve uma saída: lambe as gotinhas da sopa que escorria pelo lado de fora da jarra. Ela aprendeu muito bem a lição. Enquanto ia andando para casa, faminta, pensava: “Não posso reclamar da cegonha. Ela me tratou mal, mas fui grosseira com ela primeiro”.

Moral: *Trate os outros tal como deseja ser tratado.*¹¹

¹¹ A moral da Fábula não foi apresentada no texto distribuído às participantes, para não ter inferência.

ANEXO II
MÚSICA – VIDA

Autor Letra: M. Perez – R. M. Girón – Cláudio Rabello / Interprete: Fábio Junior

Pelas ruas da cidade

peessoas andam

num vai e vem

Não vêem cair a tarde

com os seus passos

como reféns

De uma vida sem saída

vida sem vida

mal ou bem

Pelos bancos desses parques

ninguém se toca

sem perceber

E onde o sol se esconde

o horizonte

tenta dizer

Que há sempre um novo dia

cada dia

em cada ser

Não é preciso uma verdade nova

uma aventura

Pra encontrar nas luzes que se acendem

um brilho eterno
E dar as mãos
e dar de si além
do próprio gesto
E descobrir feliz que o amor esconde
outro universo

Pelos becos, pelos bares
Pelos lugares
que ninguém vê
Há sempre alguém querendo
uma esperança, sobreviver
Cada rosto é um espelho
de um desejo
de ser, de ter

Não é preciso uma verdade nova
uma aventura
Pra encontrar nas luzes que se acendem
um brilho eterno
E dar as mãos
e dar de si além
do próprio gesto
E descobrir feliz que o amor esconde
outro universo

Cada rosto é um espelho

de um desejo

de ser, de ter

Talvez quem sabe por essa cidade

passe um anjo

E por encanto

abra as suas asas

sobre os homens

E dê vontade

de se dar aos outros

sem medida

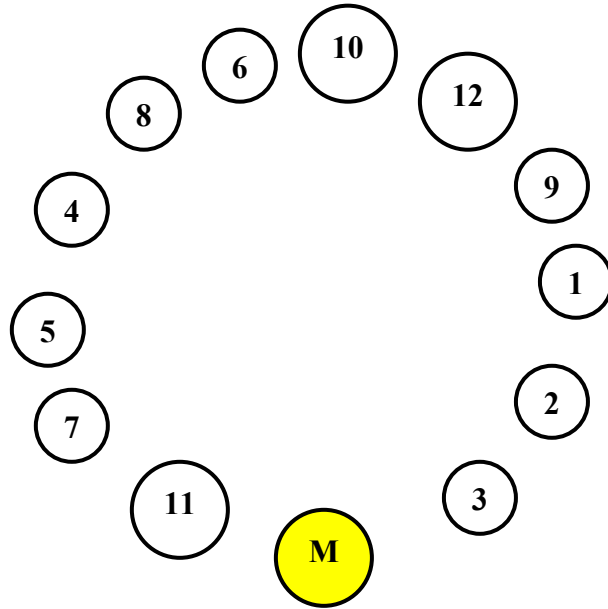
A claridade de poder viver

vida, vida

vida, vida

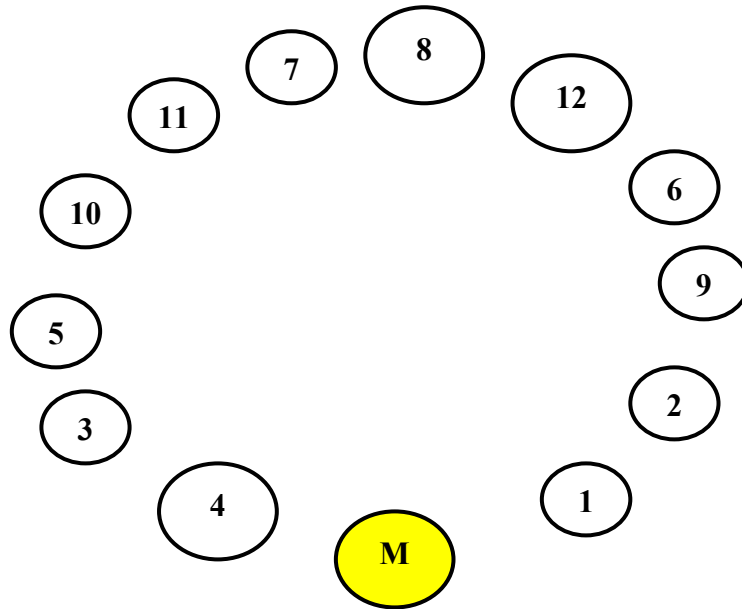
ANEXO III

DISPOSIÇÃO DOS PARTICIPANTES NO GRUPO DE CONTROLE



ANEXO IV

DISPOSIÇÃO DOS PARTICIPANTES NO GRUPO EXPERIMENTAL



ANEXO V

A ÁRVORE DOS PROBLEMAS

Esta é uma história de um homem que contratou um carpinteiro para ajudar a arrumar algumas coisas na sua fazenda.

O primeiro dia do carpinteiro foi bem difícil.

O pneu do seu carro furou.

A serra elétrica quebrou.

Cortou o dedo.

E ao final do dia, o seu carro não funcionou.

O homem que contratou o carpinteiro

ofereceu uma carona para casa.

Durante o caminho, o carpinteiro não falou nada.

Quando chegaram a sua casa,

o carpinteiro convidou o homem para entrar e conhecer a sua família.

Quando os dois homens estavam se encaminhando para a porta da frente,

o carpinteiro parou junto a um pequena árvore

e gentilmente tocou as pontas dos galhos com as duas mãos.

Depois de abrir a porta da sua casa, o carpinteiro transformou-se.

Os traços tensos do seu rosto transformaram-se em um grande sorriso,

e ele abraçou os seus filhos e beijou a sua esposa.

Um pouco mais tarde, o carpinteiro acompanhou a sua visita até o carro.

Assim que eles passaram pela árvore o homem perguntou:

- Porque você tocou na planta antes de entrar em casa???
- Ah! Esta é a minha Árvore dos Problemas.
- Eu sei que não posso evitar ter problemas no meu trabalho,

mas estes problemas não devem chegar até os meus filhos e minha esposa.

- Então toda noite,

eu deixo os meus problemas nesta Árvore quando chego em casa,

e os pego no dia seguinte.

- E você quer saber de uma coisa?

- Toda manhã, quando eu volto para buscar os meus problemas,

eles não são nem metade do que eu me lembro

de ter deixado na noite anterior.

Autor desconhecido