

INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO DO NÍVEL DE SENSIBILIZAÇÃO AMBIENTAL E DO CONTEXTO ORGANIZACIONAL INTERNO BUSCANDO A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Lígia Maria Heinzmann*
Alexandre de Ávila Lerípio**

RESUMO: Este artigo refere-se à pesquisa sobre a avaliação do nível de sensibilização ambiental e se o contexto organizacional interno é favorável ao desenvolvimento da Aprendizagem Organizacional. Para fazer a avaliação do nível de sensibilização ambiental e do contexto organizacional interno, desenvolveu-se um instrumento, cujos critérios permitiriam essa avaliação. Nele abordaram-se questões relacionadas ao Meio Ambiente, à Cultura Organizacional e ao Contexto Organizacional Interno. Com base na aplicação desse instrumento, na compilação e análise dos dados, elaboraram-se Sugestões de Melhorias. A constatação foi de que o processo de aprendizagem organizacional requer uma cultura organizacional flexível e predisposta a mudanças, já que ela representa uma das principais variáveis influenciadoras do sucesso ou fracasso na implementação de mudanças nas organizações. A preocupação e o respeito com o meio ambiente devem estar presentes na cultura das organizações e, em consequência, nos processos de aprendizagem. É preciso desenvolver o pensamento sistêmico, ou seja, que as pessoas consigam perceber e visualizar a organização como um todo, fazendo parte do meio ambiente. Por isso, ela tem responsabilidades com o mesmo e deve adotar uma postura pró-ativa em relação à questão ambiental. Por meio do método desenvolvido, foi possível concluir, pela aplicação do instrumento e da análise dos dados que: a organização não apresenta uma sensibilização ambiental e que a mesma precisa trabalhar a sua cultura organizacional, reavaliar e adequar o seu contexto organizacional interno, se desejar desenvolver a aprendizagem organizacional.

PALAVRAS-CHAVE: Aprendizagem Organizacional, Cultura Organizacional, Meio Ambiente.

* Mestranda em Engenharia de Produção, pela UFSC - Universidade Federal de Santa Catarina, Especialista em Desenvolvimento Gerencial e Recursos Humanos, Especialista em Engenharia de Produção e Bacharel em Administração - Profª da UNIPAR - Universidade Paranaense - Campus Toledo, e-mail: ligiamaria@unipar.br; Rua Piratini, 944, Apto 34, Centro - Toledo - PR 85.901.010

** Doutor em Engenharia de Produção, pela UFSC - Universidade Federal de Santa Catarina, Mestre em Agronomia pela UFPEL - Universidade Federal de Pelotas - Profª da UNIVALI - Universidade do Vale do Itajaí, e-mail: leripio@terra.com.br; Rua Irene Silva Pickering, 60, Cabeçudas; Itajaí - SC 88.306.445

TOOL OF VALUATION OF LEVEL OF ENVIRONMENT SENSITIZATION AND INTERN ORGANIZATIONAL CONTEXT THAT INVESTIGATE THE ORGANIZATIONAL LEARNING

ABSTRACT: The article refers to research the valuation of level of environment sensitization and the internal organizational context is favorable to the development to Learning Organizational. Making the valuation was necessary the development of a Tool with criterion to valuation of level of environment sensitization and of the Intern Organizational Context, that treated questions related to the Environment, to Organizational Culture and the Intern Organizational Context. With base in an application of tool, in the compilation and analyze of data, elaborated the Suggestion of Improvement. The bases conceptual to the development of Tool and Suggestion of Improvement were presents in chapter two. Verified that the process of organizational learning request a flexible organizational culture and predisposed to changes, once a time that represent one of mains variables that influence the success or unsuccessful in the accessory of changes in the organizations. The preoccupation and the respect with the environment must be presents in the culture of the organizations and consequently in the process of learning. It is needed to develop the systemic idea, which the persons perceive and visualize the organizations in general, that it is part of environment and with responsibilities with the environment, passing to adopt a posture pro-active in relation to environment question. Through of method developed was possible to conclude for the application of tool and analyze of dada that: the organization doesn't present an environment sensitization and that the same needs working it organizational culture, revalue and to adjust it intern organizational context, if to wish developing the organizational learning.

KEY WORDS: Organizational Learning, Organizational Culture, Environment.

1. Introdução

O ambiente empresarial sofre mudanças contínuas em decorrência de mercados que se alteram rapidamente, evoluções tecnológicas e inovações organizacionais. Por isso, para que as organizações consigam ter equilíbrio e possam dar continuidade as suas atividades, elas dependem de seus colaboradores e da sua capacidade de tirar proveito das mudanças e transformações, antes de seus concorrentes.

É necessário que os colaboradores estejam sempre dispostos a aprender e que consigam adaptar-se às circunstâncias desenvolvendo suas capacidades de aprendizagem. De acordo com Senge (2002), as organizações funcionam da forma como funcionam, porque as pessoas que fazem parte dela funcionam dessa forma, portanto, as mudanças organizacionais ocorrem quando as pessoas envolvidas mudam sua forma de pensar e interagir. Para desenvolver a capacidade

de aprendizagem é necessário aperfeiçoar os fatores que contribuem para que a mesma ocorra, como o envolvimento das lideranças e o pensamento sistêmico.

Ao mencionar-se aprendizagem organizacional precisa-se levar em consideração a cultura organizacional, porque a aprendizagem ocorre nas organizações e, estas, por sua vez, têm uma cultura, existindo, assim, uma inter-relação entre o processo de aprendizagem organizacional e a cultura organizacional.

A preocupação e o respeito com a variável ambiental devem estar presentes na cultura das organizações e, por consequente, nos processos de aprendizagem organizacional. É imprescindível estar sensibilizado e consciente de que a participação junto ao mercado exige uma postura pró-ativa com relação às questões ambientais.

Além da introdução, este artigo divide-se em cinco partes. A segunda parte apresenta uma breve revisão da literatura que procura ressaltar os principais referenciais teóricos relacionados à pesquisa. Os procedimentos metodológicos são expostos na terceira parte, na quarta parte apresentam-se os resultados e sugestões pertinentes à aplicação do Instrumento e, na última, as considerações finais.

2. Revisão da Literatura

A preocupação com a variável ambiental está cada vez mais presente nas organizações e, em função da sua importância, são abordados alguns tópicos relacionados à questão, como o surgimento dessa variável na sociedade contemporânea; responsabilidade da função ambiental nas organizações; mobilização das pessoas; relação meio ambiente e desenvolvimento; aprendizagem ambiental nas organizações; aprendizagem e cultura organizacional.

A sociedade reflete novos valores que consideram determinante a conformação das atividades produtivas à preservação do meio ambiente. Por isso, esses valores devem ser incorporados pelo meio empresarial. Não é mais suficiente que as organizações demonstrem uma contínua melhoria nos seus serviços e produtos, elas também precisam demonstrar sua capacidade em oferecer serviços e produtos que, nos seus processos produtivos, levem em consideração os impactos causados ao meio ambiente. A questão ambiental deve ser vista e entendida como uma oportunidade competitiva que vem contribuir para o aumento da probabilidade da sobrevivência das organizações, mas os tomadores de decisões devem estar sensíveis à questão.

2.1 O Surgimento da Questão Ambiental na Sociedade Contemporânea

A problemática do meio ambiente começou a ser contemplada na reflexão e nas discussões sobre o desenvolvimento, principalmente, a partir de

1970, após 30 anos de crescimento acelerado da produção econômica dos países industrializados. O debate foi iniciado pelo relatório do Clube de Roma que apontava os “limites de crescimento” da produção devido ao caráter finito das reservas mundiais de recursos não renováveis, especialmente os energéticos. Em 1972, foi realizada, em Estocolmo, a primeira Conferência das Nações Unidas, que colocou a questão ambiental nas agendas oficiais dos países participantes. As inquietações ligadas ao meio ambiente passaram a ser, progressivamente, uma das preocupações centrais da opinião pública dos países industrializados e das faixas mais bem sucedidas das populações dos países em desenvolvimento (RAYNAUT et al, 2000).

No Brasil, iniciou-se, a partir dos meados da década de 1970, um movimento ecológico em relação à questão ambiental passou a ser assunto político. A Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento – ECO 92, organizada no Rio de Janeiro, em 1992, foi uma expressão da importância que o tema já tinha assumido para a classe política, bem como um incentivo para uma mobilização ainda maior dos interesses públicos e privados.

Desde o início da revolução industrial, a implantação de técnicas de produção e um modo de consumo predatório vêm provocando um grande impacto das atividades humanas sobre o meio ambiente, dando origem a problemas críticos de poluição. A forma de crescimento adotada, após a segunda guerra mundial, revelou-se, rapidamente (pela sua amplitude e seus meios), como um agente de quebra do equilíbrio ecológico. Isso acarretou, em termos econômicos, um desequilíbrio da alocação de recursos e, em termos sociais, um desequilíbrio da distribuição do bem-estar. Nas últimas décadas, observou-se um grande crescimento das atividades de produção e consumo e, conseqüentemente, um grande aumento de lançamentos de resíduos nos diversos meios receptores (atmosfera, água e solo), cuja capacidade de assimilação é fixa, não levando em conta as mudanças climáticas, a longo prazo (BURSZTYN, 1994).

2.2 Preocupação com as Questões Ambientais

Atualmente, a competição está cada vez mais acirrada em todos os setores e escalas de produção, sendo imprescindível estar consciente de que a participação junto ao mercado exige uma posição séria quanto à preocupação com as questões ambientais. Os desastres ambientais são cada vez mais divulgados, acelerando, assim, a formação de uma consciência ambiental, por isso, as organizações procuram aperfeiçoar-se, para estarem em melhores condições de competir.

Segundo Jesus et al (1997), hoje, a sociedade reflete novos valores que consideram determinante à conformação das atividades produtivas à preservação do meio ambiente, valores incorporados pelo meio empresarial ao elaborar e implantar sistemas de gestão ambiental poupadores de energia e

água, permitindo a reciclagem de materiais e o reaproveitamento de resíduos. Na medida em que a responsabilidade ambiental se traduz por um custo adicional, como o custo de despoluição, a competitividade da organização é afetada. Por isso, se a organização fizesse uma reordenação técnica do processo produtivo ou uma redefinição do produto final, poderia resultar em uma redução do custo de poluição, tornando-a mais competitiva. Mas, a maior parte das empresas brasileiras ainda restringe sua responsabilidade ambiental ao atendimento à legislação de controle da poluição da água, do ar e do solo.

Os comportamentos ambientais da organização (reativo ou pró-ativo) acabam influenciando a criação de funções e estruturas específicas, internas à organização, como o controle ambiental de fim de linha e integração do controle ambiental à gestão administrativa.

De acordo com Jesus et al (1997), em um primeiro estágio, a preocupação principal das empresas limita-se a evitar acidentes locais, da mesma forma como combatem o acidente de trabalho, com a criação de um setor de Meio Ambiente e Segurança. Em um segundo estágio, em função de maiores exigências da legislação ambiental, surge a função de controle da poluição como anexo da função de produção. E, num terceiro estágio, que ainda é minoritário entre as empresas, a proteção ao meio ambiente deixa de ser uma resposta às multas e sanções e inscreve-se num cenário de competitividade e oportunidade, na busca de manter-se competitiva e permanecer no mercado, sendo avaliada não somente pelo seu desempenho produtivo e econômico, mas por seus valores éticos e pelo desempenho ambiental.

O fortalecimento político da questão ambiental, nas últimas décadas, gerou um aumento da conscientização ambiental global, em parte, apropriado pela economia e convertido em diferenciais de marketing e, em parte, por práticas monopolistas de controle de mercado em novos e dinâmicos mercados de bens e serviços. A incorporação das organizações à questão ambiental significa a necessidade da adoção de ações efetivas sobre o processo produtivo, de forma a torná-lo menos agressivo ao meio ambiente, rompendo com a passividade do setor produtivo (BRAGA, 1995, p. 215).

De acordo com Bursztyn (1994), a compatibilização dos interesses econômicos com a proteção do meio ambiente permite uma utilização mais racional dos recursos, objetivando evitar que a sociedade se vulnerabilize (econômica e ecologicamente), diante de futuros danos ambientais.

2.3 Responsabilidade da Função Ambiental nas Organizações

Algumas responsabilidades das organizações, em relação à variável ambiental, são: a gestão da conformidade face à legislação, dentro e fora da unidade industrial; mensuração e controle das emissões, dos resíduos industriais, dos produtos e processos nocivos ao meio ambiente; treinamento e conscientização

das pessoas; posicionamento positivo nas relações com a comunidade local, órgãos governamentais, entidades ambientalistas e com a comunidade em geral; influência nas decisões estratégicas da organização; concepção de novos produtos; instalações de novas unidades e políticas de pesquisa e desenvolvimento.

Conforme a Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento – CMMAD - (1991), o meio ambiente e o desenvolvimento estão inevitavelmente interligados, eles fazem parte de um sistema complexo de causa e efeito.

Segundo Backer (1995), a consciência da co-responsabilidade do executivo ou do empresário só surgiu quando, coletivamente, sob o impulso de alguns precursores, impôs-se a conscientização de que não vivíamos em um ecossistema com recursos ilimitados. A noção de que todos estão em um único ecossistema, com segmentos de complexidade e de grandes variações, vem manifestando-se há apenas alguns anos.

2.4 Mobilização das Pessoas para as Questões Ambientais

De acordo com Leripio (2001), a mobilização das pessoas pode ser realizada através da técnica SCC – Sensibilização, Conscientização e Capacitação.

Sensibilizar significa despertar para a existência de um problema e de sua gravidade. A sensibilização normalmente ocorre “de fora para dentro”, ou seja, pode ser induzida a partir de fatos, notícias ou outras formas. Já a conscientização, de forma geral, ocorre “de dentro para fora”, ou seja, quando sensibilizada, a pessoa conscientiza-se quando percebe suas relações com o problema, seja como agente causal ou como vítima das conseqüências do problema. A capacitação das pessoas sensibilizadas e conscientizadas é muito mais efetiva.

A mobilização das pessoas para as questões ambientais (sensibilização, conscientização e capacitação) pode ser feita inicialmente por palestras e complementada por meio de treinamentos.

2.5 Relação Meio Ambiente e Desenvolvimento

Entre as diferentes variáveis que afetam o ambiente dos negócios, a preocupação com o meio ambiente tem recebido um destaque significativo em face de sua relevância para a qualidade de vida das populações.

De acordo com Donaire (1995), cada vez mais a questão ambiental está fazendo parte das agendas dos executivos. As organizações deverão, de maneira acentuada, incorporar a variável ambiental na prospecção de seus cenários e na tomada de decisões, além de manter uma postura de respeito à questão ambiental.

Segundo Leripio (2001), as relações entre meio ambiente e

desenvolvimento devem deixar de ser conflitantes para tornarem-se uma relação de parceria. O ponto-chave da questão passa a ser a necessidade de uma convivência pacífica entre o meio ambiente e o desenvolvimento econômico, considerando-se que são variáveis dependentes entre si. E, ainda, conforme o mesmo autor, a questão ambiental deve ser considerada como um dos mais importantes desafios que o mundo dos negócios tem enfrentado, nos últimos anos, procurando substituir qualquer postura reativa, em relação às questões ambientais, por uma postura pró-ativa.

Segundo De Geus (1998), durante os últimos cinquenta anos, o ambiente dos negócios migrou de um mundo dominado pelo capital para um mundo dominado pelo conhecimento. Essa migração explica o interesse pela aprendizagem organizacional. Para o autor, cada unidade de uma organização, em seu próprio nível, é um sistema vivo. Cada uma delas é distinta, visível e dotada de finalidade própria, ao mesmo tempo, cada unidade está inserida no todo maior.

Para gerenciar uma organização, de forma eficaz, precisa-se aprender a tratar as instituições como ecossistemas vivos – estabelecidos com o reconhecimento de que viverão ou morrerão segundo as leis naturais que governam o crescimento e o desenvolvimento humano. Se, nos ecossistemas, o aprendizado ocorre constantemente, na medida em que as entidades se adaptam às novas concepções baseadas na mudança das condições em seu meio ambiente, o mesmo deve ocorrer com a sensibilidade ao meio ambiente, que representa a capacidade da organização de aprender e de se adaptar.

Para Trompenaars (1994), as sociedades que conduzem negócios desenvolveram duas principais orientações em relação à natureza. Acreditam que podem e devem controlar a natureza, impondo-lhe sua vontade, ou acreditam que o homem é parte da natureza e deve submeter-se às suas leis e forças. A primeira dessas orientações é direcionada internamente, e a segunda é direcionada externamente, ou seja, tende a ver a organização como parte da natureza.

De acordo com De Geus (1998), o aprendizado começa com a percepção. Nenhuma pessoa ou organização irá começar a aprender sem antes ter visto algo de interesse no ambiente. Para a organização sobreviver e prosperar, em um ambiente de mudanças, é necessário que os tomadores de decisões sejam sensíveis quanto ao meio ambiente, isso faz com que se tenha uma contínua gestão de mudanças dentro da organização.

2.6 Aprendizagem Ambiental nas Organizações

Segundo Dias (2000), a despeito dos esforços envidados para tornar os cidadãos do mundo mais sensibilizados para as questões ambientais, os diversos índices de avaliação ambiental permanecem convergindo para um ponto: as mudanças ainda são tímidas e insuficientes para provocar uma mudança de rota

e livrar a espécie humana da desadaptação. Para ele, há instrumentos produzidos para promover tais mudanças, como a Educação Ambiental, a Legislação Ambiental, a Avaliação de Impacto Ambiental e o Licenciamento Ambiental, as Unidades de Conservação, as certificações e outros mecanismos de Gestão Ambiental – os quais mostram resultados discretos.

De acordo com Capra (1996), quanto mais o homem estudar os principais problemas de sua época, mais será levado a perceber que eles não podem ser entendidos isoladamente. Os problemas são sistêmicos, isto é, são interligados e interdependentes. A percepção *ecológica profunda* (que não separa seres humanos ou qualquer outra coisa do meio ambiente natural) reconhece a interdependência fundamental de todos os fenômenos, e o fato de que, indivíduo e sociedade, estão todos encaixados nos processos cíclicos da natureza. O autor afirma que os seres humanos não estão apenas cientes do seu meio ambiente; também estão cientes de si mesmos e do seu mundo interior.

O poder do pensamento abstrato nos tem levado a tratar o meio ambiente natural - a teia da vida - como se ele consistisse em partes separadas, a serem exploradas comercialmente, em benefício próprio, por diferentes grupos. Além disso, estendemos essa visão fragmentada da nossa sociedade humana, dividindo-a em outras tantas nações, raças, grupos religiosos e políticos. A crença segundo a qual todos esses fragmentos - em nós mesmos, no nosso meio ambiente e na nossa sociedade - são realmente separados, alienou-nos da natureza e de nossos companheiros humanos, e, dessa maneira, nos diminuiu. (CAPRA, 1996, p. 230)

Para Capra (1996), reconectar-se com *a teia da vida* significa construir, nutrir e educar comunidades sustentáveis, nas quais o homem pode satisfazer suas aspirações e necessidades sem diminuir as chances das gerações futuras. Precisa-se, portanto, revitalizar as comunidades, de modo que os princípios da ecologia manifestem-se nelas como princípios de educação, de administração e de política.

2.7 Contextualização da Aprendizagem Organizacional

Como foi visto, as mudanças no ambiente empresarial fazem com que as organizações dependam cada vez mais dos seus colaboradores. Dessa forma, para darem continuidade as suas atividades, precisam ter capacidade de tirar proveito das mudanças e transformações, antes de seus concorrentes, pois, “a fonte básica de toda vantagem competitiva está na capacidade relativa da empresa de aprender mais rápido do que seus concorrentes”(DE GEUS, apud SENGE, 2002, p. 12).

Ainda, conforme De Geus (1998), para enfrentar esse mundo em

constante mudança, qualquer entidade precisa desenvolver a capacidade de migrar e mudar, desenvolver novas habilidades e atitudes, em síntese, desenvolver a capacidade de aprender.

Nesse sentido, Howard et al (2000), dizem que, em uma economia baseada na inovação e na mudança, um dos principais desafios da gerência é projetar organizações mais flexíveis, pois, numa economia volátil e dinâmica, a principal fonte de vantagem competitiva são as próprias pessoas da organização com as habilidades que possuem para anteciparem mudanças, adaptem-se a novas circunstâncias e inventem novas práticas de negócios.

Dibella & Nevis (1999) afirmam que, “mais do que nunca as organizações vêm-se obrigadas a aprender às custas de sua própria experiência e a adaptar-se às novas mudanças para que possam sobreviver, crescer e prosperar”.

Para Senge (2002), na medida em que o mundo se torna mais interligado e os negócios mais complexos e dinâmicos, o trabalho precisa ligar-se, em profundidade, à aprendizagem. Por isso, o propósito fundamental para construir-se uma “organização que aprende”, segundo Senge et al (2000), é casar o desenvolvimento de cada pessoa da organização com o desempenho econômico superior da organização.

2.8 Aprendizagem Organizacional e suas Premissas

Se, para Senge (2002), a premissa-chave subjacente ao trabalho sempre foi a de que as organizações funcionam da forma como funcionam porque as pessoas funcionam dessa forma, nenhuma mudança organizacional significativa pode ser realizada sem que se efetuem profundas mudanças nas formas de pensar e interagir das pessoas. Pois, somente mudando-se a forma de interação, pode-se estabelecer visões e compreensões compartilhadas e novas capacidades de ações coordenadas. Além disso, o ser humano vem ao mundo motivado a aprender, explorar e experimentar, mas a maioria das instituições é orientada mais para controlar do que para aprender, recompensando o desempenho das pessoas em função de obediência a padrões estabelecidos e não por seu desejo de aprender.

À medida que se desenvolvem novas capacidades, criam-se igualmente novas percepções e sensibilidades. Com o tempo, quando as pessoas começam a ver e vivenciar o mundo de forma diferente, novas crenças e premissas começam a formar-se, permitindo o desenvolvimento adicional de habilidades e capacidades.

Argyris (1999) afirma que os responsáveis pela aprendizagem organizacional são os indivíduos. Por isso, as organizações podem criar um ambiente que permita a esses indivíduos aprenderem, pois são os indivíduos que têm a capacidade ou a competência de aprender a fazer algo.

De acordo com Senge (2002), nas “organizações que aprendem”,

as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar os resultados que realmente desejam, estimulam padrões de pensamentos novos e abrangentes e as pessoas aprendem continuamente a aprender juntas. Para isso, existem cinco novas “tecnologias componentes”, denominadas por Senge, de “disciplinas”. Elas são o caminho para o desenvolvimento e para a aquisição de determinadas habilidades ou competências e, cada uma, proporciona uma dimensão vital na construção de organizações capazes de “aprender”, são elas:

- **Domínio pessoal** – é a disciplina que visa a, continuamente, esclarecer e aprofundar a visão pessoal, concentrar as energias, desenvolver a paciência e ver a realidade objetivamente. A capacidade e o comprometimento de uma organização em aprender não podem ser maiores do que a de seus integrantes. Pessoas com altos níveis de domínio pessoal expandem sua capacidade de criar na vida os resultados que realmente desejam.
- **Modelos mentais**– são pressupostos profundamente arraigados, generalizações que influenciam na forma como as pessoas vêem o mundo e no modo como agem. São as referências que as pessoas percebem como realidade. Segundo Argyris (apud SENGE, 2002, p. 202), “as pessoas embora não se comportem [sempre] de forma coerente com suas teorias esposadas [aquilo que dizem], as pessoas comportam-se de forma coerente com suas teorias-em-uso [seus modelos mentais]”.
- **Visão compartilhada**– a sua prática envolve a habilidade de descobrir “imagens do futuro” compartilhadas que estimulem o compromisso e o envolvimento de todos na organização. Ela muda o relacionamento das pessoas com a organização, em lugar de “sua organização”, ela se transforma “em nossa organização”. Por isso, quando um objetivo é percebido como concreto e legítimo, as pessoas dedicam-se e aprendem por vontade própria.
- **Aprendizagem em equipe**– inicia-se pelo diálogo, que é um elemento básico da aprendizagem em equipe. Quando as equipes estão aprendendo produzem resultados extraordinários, seus integrantes crescem com maior rapidez e conseguem ter uma visão do todo, que está além das perspectivas individuais. Em equipe, as habilidades coletivas são maiores que a soma das habilidades individuais.
- **Pensamento sistêmico**– quando as pessoas e a organização estão inter-relacionadas, objetivando melhorar o processo de aprendizagem, como um todo. É a partir do pensamento sistêmico que as pessoas passam a ver a rede de relações em que os eventos se encontram, podendo identificar que ações podem levar o sistema aos resultados esperados.

Senge iniciou “as disciplinas” com o indivíduo (domínio pessoal e modelos mentais), em seguida, partiu para a equipe (visão compartilhada e aprendizagem em equipe) e, por último, para a organização (por meio do

pensamento sistêmico). Todas as disciplinas envolvem uma mudança de mentalidade: deixar de ver as partes para ver o todo; considerar as pessoas como reativas, considerá-las como participantes ativas na formação de sua realidade.

Enquanto as organizações tradicionais exigem sistemas gerenciais que controlam o comportamento das pessoas, as “organizações que aprendem” investem na melhoria da qualidade do pensamento, na capacidade de reflexão e aprendizagem em equipe, na habilidade de desenvolver visões compartilhadas e na compreensão compartilhada das questões empresariais.

Já Garvin (1993 apud Fleury & Fleury, 1997, p. 21), afirma que “organizações que aprendem são organizações capacitadas em criar, adquirir e transferir conhecimentos e em modificar seus comportamentos para refletir estes novos conhecimentos e *insights*”. E, neste sentido, ele propõe cinco “caminhos”, por meio dos quais a aprendizagem organizacional pode ocorrer.

- **Resolução sistemática de problemas:** esta atividade apóia-se na solução de problemas, com diagnósticos feitos por meio de métodos científicos, usando-se de dados para a tomada de decisões.
- **Experimentação:** testar os novos conhecimentos.
- **Experiências passadas:** as organizações precisam rever seus sucessos e fracassos, avaliá-los sistematicamente e deixá-los acessíveis a todos.
- **Circulação do conhecimento:** o conhecimento precisa circular de forma rápida e eficiente por toda a organização.
- **Experiências realizadas por outros:** a observação das experiências realizadas por outras organizações pode ser um importante caminho para a aprendizagem.

Da mesma forma que, no processo de aprendizagem individual, as crenças, os valores das pessoas precisam ser levados em consideração no processo de aprendizagem organizacional.

2.9 Relação entre Aprendizagem Organizacional e Cultura Organizacional

De acordo com Dibella & Nevis (1999), a natureza da aprendizagem e a forma pela qual ela acontece estão intimamente ligadas à cultura da organização. Para facilitar a aprendizagem deve-se concentrar o foco na melhoria das competências individuais e na mudança da cultura organizacional. E, ainda, para eles, não há uma forma melhor ou pior de aprender, os processos de aprendizagem fazem parte integrante da cultura e da estrutura da própria organização.

A capacidade cultural de aprender refere-se ao fato de que as normas e valores de uma organização influenciam processos de aprendizagem individuais e coletivos. A aprendizagem individual e coletiva é, por exemplo, favorecida por uma cultura de diálogo, de abertura, de transparência, de confiança, de tomada de risco e de comparação com os melhores (FINGER apud EASTERBY-SMITH et al, 2001, p. 188).

Para Antonacopoulou (apud EASTERBY–SMITH et al, 2001, p. 283), a cultura organizacional e a atitude da alta gerência em relação à aprendizagem e auto-desenvolvimento são significativas para determinar se a aprendizagem irá ocorrer.

Segundo Fleury et al (1996), cultura organizacional é o substrato de crenças e valores que fundamentam as práticas formais e informais que constituem a dinâmica de cada organização. E, ainda, para os autores, os padrões culturais exercem uma influência preponderante nos processos de mudanças dentro das empresas.

Para Trompenaars (1994), “cultura é a forma por meio da qual um grupo de pessoas resolve problemas” e, ainda, “a forma como as atitudes são expressas dentro de uma organização específica é descrita como cultura organizacional”.

Para o mesmo autor, é bem possível que as organizações possam ser idênticas quanto a dimensões objetivas, *layout* ou produto físico, mas são totalmente diferentes quanto aos significados que as culturas humanas adjacentes lhes imprimem. As culturas podem buscar o domínio da natureza, aceitar ser subjugada por ela ou viver na mais perfeita harmonia com ela.

3. Procedimentos Metodológicos

A pesquisa desenvolvida é de caráter experimental pelo fato de não ter sido encontrada, na literatura pesquisada, a associação da sensibilização ambiental com a busca da aprendizagem organizacional. Os temas foram encontrados, mas apresentados de forma isolada. Por isso, se a aprendizagem organizacional deve envolver todas as pessoas, todas as áreas da organização e a sua forma de trabalhar, porque não associá-la à sensibilização ambiental se, tanto a aprendizagem organizacional quanto a sensibilização ambiental têm como objetivo tornar as organizações mais competitivas e aumentar a probabilidade de sobrevivência das mesmas?

A classificação da pesquisa baseia-se nas considerações de Silva & Menezes (2001), que definiram quatro formas para a classificação de uma pesquisa científica. **Quanto à natureza** o presente trabalho enquadra-se na categoria de **Pesquisa Aplicada**, porque objetiva gerar conhecimentos que possam ser aplicados na prática, dirigidos à solução de problemas específicos. **Quanto à abordagem do problema**, enquadra-se na categoria de **Pesquisa Quantitativa**, {quanto à apresentação e análise dos dados da aplicação do Instrumento na Organização} a qual considera que tudo pode ser quantificável. Isto significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las e requer o uso de recursos e de técnicas estatísticas, como por exemplo, a representação em percentagem. Já quanto à sensibilização ambiental na busca da aprendizagem organizacional, na definição dos critérios do Instrumento, nas considerações da análise e na proposição de sugestões de melhorias, enquadra-se na **Pesquisa Qualitativa**. Nesta forma de pesquisa, a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas, pois não requer o uso de

métodos e técnicas estatísticas. Na pesquisa qualitativa, os dados tendem a ser analisados pelo método indutivo, em que o processo e seu significado são os principais focos de abordagem. Segundo Gil (1999 apud SILVA & MENEZES 2001, p. 26), o método indutivo considera que o conhecimento é fundamentado na experiência, não levando em conta princípios preestabelecidos. No método indutivo a generalização deriva de observações de casos reais.

Quanto aos objetivos, enquadra-se na categoria de **Pesquisa Exploratória**, visa a proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo explícito ou a construir hipóteses. Envolvem também o levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado e a análise de exemplos que estimulem a compreensão.

Quanto aos procedimentos técnicos, foi utilizada a **Pesquisa Bibliográfica**, elaborada a partir de material já publicado, como livros, artigos de periódicos e normas técnicas.

O Instrumento foi aplicado em uma Organização do setor produtivo, situada no Município de Toledo-PR, abrangendo três níveis: direção, gerências e colaboradores. No caso da direção e das gerências todas as pessoas envolvidas responderam ao questionário (2 diretores e 3 gerentes) e, no caso dos colaboradores, por ser um número maior de pessoas, foi utilizada uma amostra de 21 colaboradores que o responderam, num total de 46. A definição do tamanho da amostra dos colaboradores foi feita por meio do cálculo do tamanho da amostra - distribuição binomial.

3.1 Diagrama que relaciona as Bases Teóricas com os Critérios de Avaliação do Instrumento

O Diagrama está representado em cinco blocos, em que os dois primeiros são relacionados à Cultura organizacional e os outros três ao Contexto Organizacional Interno.

A cultura organizacional representa uma das principais variáveis influenciadoras do sucesso ou fracasso na implementação de mudanças nas organizações, porque os seus valores organizacionais podem servir de facilitadores ou de dificultadores. O processo de aprendizagem organizacional requer uma cultura organizacional flexível e predisposta a mudanças. A preocupação e o respeito com o meio ambiente devem estar presentes na cultura das organizações e, por consequência, nos processos de aprendizagem organizacional.

A análise do contexto organizacional interno busca verificar: a identidade comum (missão e visão) que conecta as pessoas na organização; o estilo das lideranças e seu envolvimento e comprometimento; o processo de tomada de decisões; a infra-estrutura disponível; a realização da socialização organizacional; os incentivos e premiações ofertados às contribuições e sugestões dos colaboradores; a preocupação com o crescimento profissional e os investimentos efetuados na área ambiental.

Por meio dessas informações pode-se constatar se a organização tem a sensibilização da importância da questão ambiental, de como está a cultura organizacional e o contexto organizacional interno, e se a organização está preparada para desenvolver a aprendizagem organizacional.

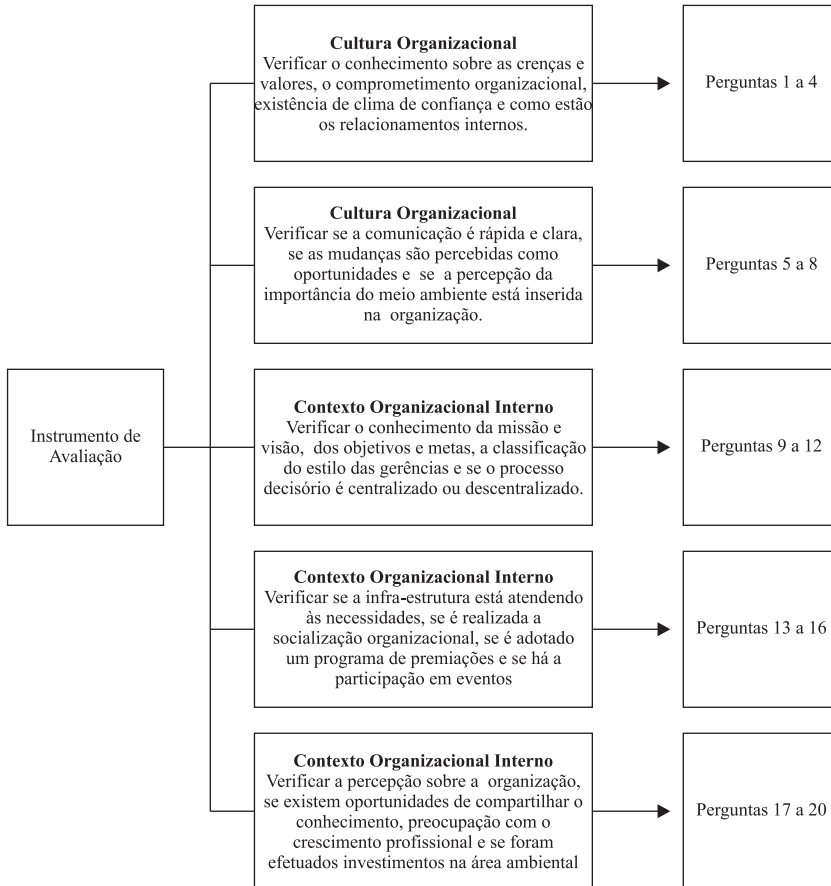


FIGURA 1 - Diagrama do Instrumento de Avaliação do Nível de Sensibilização Ambiental e do Contexto Organizacional Interno – elaborado pela autora.

4. Resultados e Sugestões

Como principais resultados da aplicação do Instrumento e suas respectivas análises, apresentam-se algumas tabelas e gráficos:

TABELA 1 - Comparativo do comprometimento organizacional

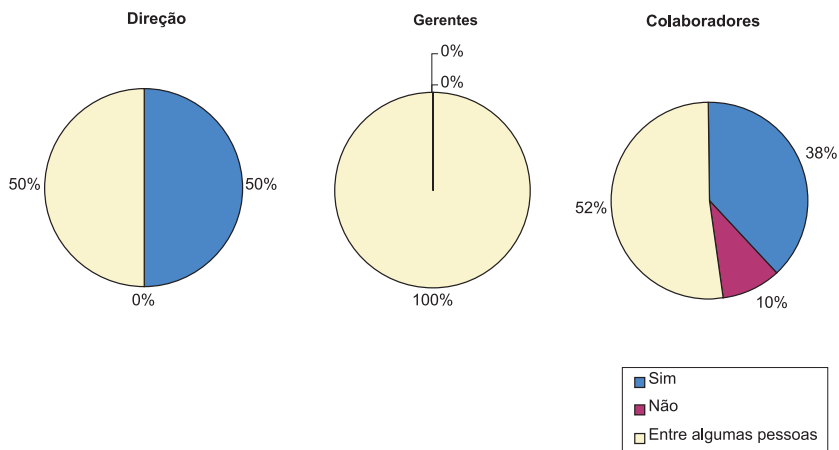
	Totalmente comprometido	Parcialmente comprometido
Direção	50%	50%
Gerentes	33%	67%
Colaboradores	38%	62%

Fonte: Elaborado com dados da aplicação dos questionários – 2ª pergunta (2003)

Quanto ao comprometimento organizacional, a tabela comparativa apresenta que apenas uma das pessoas da direção considera-se totalmente comprometida, e em nível gerencial, também, somente um gerente considera-se totalmente comprometido com a organização. Quanto aos colaboradores, o percentual dos que se consideram totalmente comprometidos é de 38% (ou seja, oito colaboradores).

Com base nas respostas apresentadas, observa-se que na organização predomina o perfil de pessoas parcialmente comprometidas (que se identificam parcialmente com os objetivos e valores da organização).

Pode-se dizer que um dos prováveis fatores do comprometimento parcial da maior parte dos colaboradores (treze colaboradores), é em decorrência da falta de comprometimento em nível gerencial. Quem está em uma posição superior na organização serve como modelo de referência aos subordinados. Esse comprometimento parcial está gerando um trabalho de menor qualidade, afetando o desempenho da mesma. Quanto ao fato de um dos diretores estar parcialmente comprometido, tem-se a informação de que ele é sócio em outra organização e divide o seu tempo entre as duas.



Fonte: Elaborado com dados da aplicação dos questionários – 3ª pergunta (2003)

FIGURA 1 - Comparativo do clima de confiança

Quanto à existência de clima de confiança entre as pessoas dentro da organização, verifica-se que, para uma pessoa da direção, existe clima de confiança e, para a outra, somente existe esse clima entre algumas pessoas. As gerências foram unânimes em responder que o clima de confiança existe somente entre algumas pessoas. Para 38% dos colaboradores (ou seja, oito colaboradores), existe clima de confiança entre as pessoas, mas, para a maior parte deles, 52% (ou seja, onze colaboradores), o clima de confiança ocorre somente entre algumas delas. Portanto, quanto ao clima de confiança, constata-se que isso ocorre apenas entre algumas pessoas.

Confiança é algo que é conquistado ou adquirido com o tempo, por meio de atitudes demonstradas, de posturas dentro e fora da organização e da convivência. Essa falta de confiança existente é um dos motivadores do comprometimento parcial apresentado na análise anterior. “Se eu não confio, eu não me comprometo”, tanto em relação às pessoas como com a organização.

Conforme menção de Finger (apud EASTERBY-SMITH et al, 2001), a aprendizagem individual e coletiva é favorecida por uma cultura de diálogo, de abertura, de transparência e de confiança.

TABELA 2 - Comparativo dos relacionamentos internos

	Excelente	Ótimo	Bom	Regular	Em branco
Direção				100%	
Gerentes			100%		
Colaboradores	14%	14%	29%	38%	5%

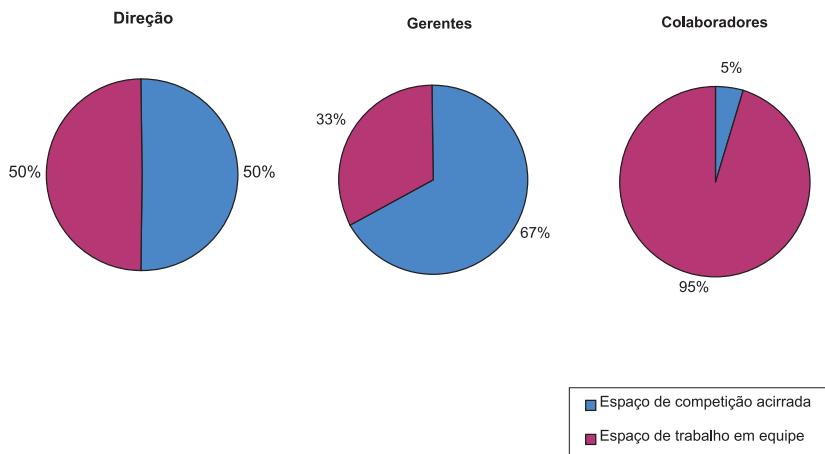
Fonte: Elaborado com dados da aplicação dos questionários – 4ª pergunta (2003)

Em relação à direção o nível dos relacionamentos internos é classificado como regular e, pela gerência, como bom. Os colaboradores classificam os relacionamentos desde excelentes até regulares, sendo essa última classificação a que predomina, seguida pela classificação de bom.

Assim, nessa organização, há o predomínio dos relacionamentos classificados como regulares e bons, possivelmente, em decorrência de que, para a maior parte das pessoas, existe clima de confiança somente entre algumas pessoas.

Pode-se dizer que o clima organizacional está sendo prejudicado por esses problemas de relacionamentos. Mas, uma forma de a organização contribuir para melhorar os relacionamentos é proporcionar encontros, como por exemplo, confraternizações com todas as pessoas. Assim, o clima organizacional tende a ficar melhor para se trabalhar.

Em relação à percepção do ambiente de trabalho, uma pessoa da direção, duas da gerência e, **apenas** 5% (um colaborador), consideraram o ambiente como de competição acirrada. Para os demais colaboradores (95%, ou seja, vinte colaboradores) o ambiente de trabalho é percebido como de trabalho em equipe.



Fonte: Elaborado com dados da aplicação dos questionários – 7ª pergunta (2003)

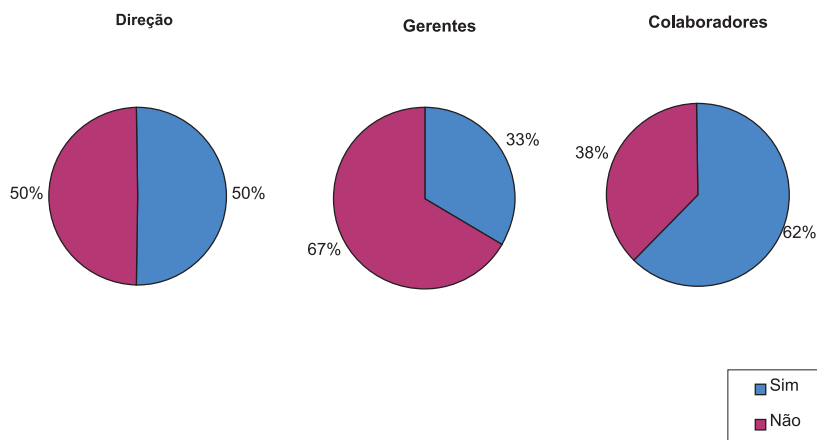
FIGURA 2 - Comparativo do ambiente de trabalho

Nesse aspecto, verifica-se que existe uma divergência significativa em relação aos níveis dos colaboradores e dos demais. Talvez, o fato de, para os colaboradores, o ambiente de trabalho ser percebido como espaço de trabalho em equipe, pode ser uma decorrência de que, nos grupos, o trabalho ocorre em equipe, mas na organização como um todo não. Mas, essa discordância significativa constatada, merece, por parte da direção, uma investigação mais aprofundada, pois, o fato de o espaço ter sido considerado como de competição acirrada, e não, simplesmente, como um espaço competitivo, é considerado salutar para o crescimento profissional e organizacional.

Com a competição acirrada, internamente, o clima organizacional gera disputas que, geralmente, deixam de ser disputas éticas e, com isso, a organização como um todo sai perdendo.

O clima organizacional deve tornar-se construtivo proporcionando condições para as pessoas terem atitudes favoráveis, tanto em relação ao seu próprio seu desempenho, quanto ao da organização. Para que isso aconteça é necessário expandir as capacidades e habilidades de todas as pessoas. Habilidade como a de relacionamento interpessoal, melhorando assim a convivência entre as pessoas.

Quanto à percepção da importância do meio ambiente e da proteção ambiental estar inserida na organização, observa-se que existe uma oposição na resposta das pessoas da direção. Uma responde que sim e outra que não. Em nível de gerência, a oposição também está presente, um gerente responde que sim e dois respondem que esta percepção não está inserida na organização. Já para a maior parte dos colaboradores 62% (ou seja, treze colaboradores), a percepção da importância do meio ambiente está presente na organização.



Fonte: Elaborado com dados da aplicação dos questionários – 8ª pergunta (2003)

FIGURA 3 - Comparativo da importância do meio ambiente

Essa pergunta abordou a questão da percepção, e não se de fato a organização fez ou faz algum investimento na área ambiental. Nota-se que, entre direção e gerentes, predomina a **não** percepção da importância do meio ambiente e da proteção ambiental.

Atualmente, pela competição acirrada em todos os setores, é imprescindível estar consciente de que a participação junto ao mercado exige uma posição séria quanto à preocupação com as questões ambientais.

De acordo com afirmação de Donaire (1995), as organizações deverão, de maneira acentuada, incorporar a variável ambiental na prospecção de seus cenários e na tomada de decisões, além de manter uma postura de respeito à questão ambiental.

É necessário que a organização como um todo tenha a percepção da importância do meio ambiente e da proteção ambiental. A mobilização das pessoas para essas questões (sensibilização, conscientização e capacitação) pode ser feita, inicialmente, com palestras e complementada por meio de treinamentos.

TABELA 3 - Comparativo da missão e visão

	Sim	Não	Não sei a que se refere
Direção	100%		
Gerentes	33%	67%	
Colaboradores	24%	52%	24%

Fonte: Elaborado com dados da aplicação dos questionários – 9ª pergunta (2003)

A direção tem definido a missão e a visão da organização, mas em nível gerencial, apenas um dos três gerentes tem conhecimento das mesmas. E, em relação aos colaboradores, apenas 24% (ou seja, cinco colaboradores), têm conhecimento da missão e da visão da organização.

Com base nas respostas apresentadas pelos gerentes e colaboradores, em uma primeira análise, deduz-se que a missão e a visão não devem estar sendo disseminados para a maior parte das pessoas na organização. Mas, é importante registrar que a organização tem um prospecto dos seus produtos e, nesse prospecto, está descrita a sua missão. O que desperta uma questão preocupante, **como 67% (ou seja, dois gerentes) responderam que não têm conhecimento da missão e da visão?**

Quanto aos 52% (ou seja, onze colaboradores) que responderam que não ter conhecimento, provavelmente, ainda não tiveram acesso ao prospecto. Mas, o número de colaboradores que não sabem a que se refere, também, é considerável (cinco colaboradores).

É importante que a missão seja de conhecimento geral na organização, porque ela orienta a “partida”, ela justifica a razão da existência da organização. E, dessa forma, orienta a formulação de objetivos e serve de referência para alocação de recursos.

Já a visão é a inspiração - “para onde vamos?” - , projeta o que a organização deseja ser e, dessa forma, as pessoas podem se identificar com a mesma.

A questão, aqui levantada, merece uma atenção por parte da organização para verificar o que de fato está ocorrendo.

Nesse caso, para uma pessoa da direção o estilo é democrático e, para a outra, é liberal. Já os gerentes tiveram opiniões diferentes, para um, o estilo é autocrático, para outro é liberal e um deles não respondeu à pergunta. Entre os colaboradores as respostas foram ainda mais diversificadas, predominou o estilo democrático com 38% (ou seja, oito colaboradores), seguido pelo estilo situacional com 24% (ou seja, cinco colaboradores), seguido pelo estilo liberal com 19% (ou seja, quatro colaboradores) e, por último, o estilo autocrático com 14% (ou seja, três colaboradores) e um colaborador não respondeu.

A Direção e os colaboradores avaliaram os gerentes, e os gerentes avaliaram os diretores. Constatou-se que o estilo democrático e o liberal, apontados pela direção, foram também apontados pelos colaboradores, com o estilo democrático como predominante. As respostas dos colaboradores são mais diversificadas, recordando que foram três os gerentes avaliados. O que se destaca na avaliação dos colaboradores é a presença da classificação dos estilos situacional (24%, ou seja, cinco colaboradores) e autocrático (14%, ou seja, três colaboradores).

Os gerentes atribuíram à direção, o estilo autocrático e o liberal. O que chama a atenção é que **um dos gerentes não respondeu à pergunta**, o que vem reforçar que o estilo deve ser o autocrático, ao menos de um diretor (se o gerente não respondeu, deve ter ficado com receio de ter alguma represália).

Para desenvolver-se a capacidade de aprendizagem, o envolvimento das lideranças é fundamental, os colaboradores devem sentir-se à vontade para

participarem do processo. Se os estilos de liderança, que dão abertura maior à participação, são o democrático e o situacional (de acordo com a situação apresentada, oscila entre o democrático, o liberal e o autocrático), a organização deve procurar ter uma maior uniformidade nos estilos de lideranças.

Quanto à infra-estrutura, as respostas também são opostas na direção. Para um diretor a infra-estrutura está atendendo às necessidades para a execução do trabalho e, para o outro, não está atendendo. Os gerentes foram unânimes ao responderem que a infra-estrutura está atendendo, parcialmente, às necessidades para a execução do trabalho. O posicionamento dos colaboradores ficou dividido: 43% (ou seja, nove colaboradores) respondem que a infra-estrutura está atendendo, totalmente, às necessidades; 47% (ou seja, dez colaboradores) respondem que a infra-estrutura está atendendo, parcialmente e 10% (ou seja, dois colaboradores), responderam que a infra-estrutura não está atendendo às necessidades.

Nota-se que, entre a direção e os colaboradores, as percepções sobre a infra-estrutura estão mais próximas, do que entre os gerentes. Pelas respostas, conclui-se que, em alguns setores, a infra-estrutura deve estar atendendo às necessidades para a execução do trabalho e, em outros, não deve estar atendendo. A organização deve apurar onde estão essas deficiências e tomar as providências para saná-las.

Quanto à participação em eventos totalmente ou parcialmente subsidiados, uma das pessoas da direção responde que participa de eventos totalmente subsidiados (palestras e treinamentos) e a outra pessoa não participa. Dois gerentes respondem que participam de eventos totalmente subsidiados e um responde que participa de eventos parcialmente subsidiados. Quanto aos colaboradores, 80% (ou seja, dezessete colaboradores) respondem que não participam de eventos subsidiados pela organização e, apenas 10% (ou seja, dois colaboradores), respondem que participam de eventos totalmente subsidiados e um participa dos parcialmente subsidiados.

Constata-se uma discordância significativa entre as respostas dos gerentes e dos colaboradores, observa-se que os colaboradores não participam de eventos (palestras ou treinamentos), exceto 15% deles (ou seja, três colaboradores).

Os treinamentos são um “meio” que a organização tem para qualificar os seus colaboradores e as palestras são uma “forma” de despertar o interesse das pessoas, sensibilizá-las para os temas que são importantes para a organização. Quanto mais as pessoas estiverem qualificadas, melhor será o desempenho delas no trabalho e, em consequência, melhor será o resultado da organização. A organização deve levantar as necessidades de treinamentos, avaliar a viabilidade dos mesmos e oferecer oportunidades de participação.

Quanto à organização ter efetuado investimentos na área ambiental, a direção apresenta respostas opostas. Uma pessoa responde que foram efetuados

investimentos e outra responde que não foram. Um gerente responde que sim e dois gerentes respondem que não foram efetuados investimentos na área e, 57% (ou seja, doze colaboradores), respondem que não têm conhecimento se a organização efetuou ou não investimentos na área.

Pelas respostas apresentadas, principalmente a dos colaboradores, em que 57% (ou seja, doze colaboradores), responderam que não têm conhecimento e 14% (ou seja, três colaboradores), responderam que a organização não efetuou investimentos, totalizando 71% dos colaboradores e mais 67% dos gerentes, cuja resposta foi igual, conclui-se que, efetivamente, a organização não fez investimentos na área ambiental. Se investimentos na área tivessem sido realizados, a organização teria informado aos colaboradores, e estes, perceberiam os investimentos.

Se voltarmos à questão da percepção da importância do meio ambiente e da proteção ambiental estar inserida na organização (gráfico 3), a maior parte da direção e dos gerentes afirmaram que **não** existia essa percepção na organização e a questão dos investimentos vêm comprovar que realmente essa percepção não se faz presente nas pessoas que têm poder de decisão na organização.

De acordo com afirmação de Jesus et al (1997), a proteção ao meio ambiente deixa de ser uma resposta às multas e sanções e inscreve-se num cenário de competitividade e oportunidade. Na busca de manter-se competitiva e permanecer no mercado, a organização é avaliada, não somente pelo seu desempenho produtivo e econômico, mas por seus valores éticos e pelo desempenho ambiental.

E, segundo afirmação de Leripio (2001), a relação meio ambiente e desenvolvimento, deve deixar de ser conflitante para tornar-se uma relação de parceria. O ponto-chave da questão passa a ser a necessidade de uma convivência pacífica entre o meio ambiente e o desenvolvimento econômico, considerando-se que são variáveis dependentes entre si. E ainda, a questão ambiental deve ser considerada como um dos mais importantes desafios que o mundo dos negócios tem enfrentado nos últimos anos, procurando substituir qualquer postura reativa, em relação às questões ambientais, por uma postura pró-ativa. É essa postura pró-ativa que a organização precisa adotar com relação à área ambiental.

4.1 Considerações da Análise

As figuras comparativos e as tabelas apresentam problemas e pontos que merecem ser analisados mais profundamente. Nesses casos, a organização deve iniciar um trabalho de investigação para verificar quais são as efetivas causas dos problemas e trabalhar na solução dos mesmos. Nas análises, com base nas inter-relações efetuadas entre algumas questões, apresentaram-se possíveis causas, decorrências e fatores motivadores das percepções apresentadas.

Porém, é importante ressaltar alguns pontos extremamente positivos da organização: o considerável percentual de pessoas que compreendem as mudanças como oportunidades de crescimento e aperfeiçoamento. Isto indica uma predisposição para mudanças e a percepção da possibilidade de aprendizagem e crescimento junto com a organização. O outro é que existem as oportunidades para compartilhar conhecimentos e habilidades técnicas no horário de trabalho, o que é favorável para aumentar o desempenho das pessoas na organização.

4.2 Sugestões de Melhorias

A organização precisa trabalhar a sua cultura organizacional, fomentar condições para elevar o clima organizacional, o ambiente deve ser de confiança e construtivo, proporcionar condições para as pessoas terem atitudes positivas em relação à aprendizagem e o reconhecimento da necessidade de desenvolver a mesma.

Além disso, devem-se disseminar as crenças, os valores, a missão e a visão da organização de forma que envolva os líderes e os colaboradores, avaliando-se a infra-estrutura e os fatores que facilitam a aprendizagem, como:

- oferecer estímulos para um maior comprometimento das pessoas, para melhorar o ambiente de trabalho;
- encorajar as pessoas a identificar suas próprias necessidades de aprendizagem;
- levantar as necessidades de treinamentos, avaliar a viabilidade dos mesmos e disponibilizar as oportunidades de participação;
- proporcionar novas experiências e desafiar as maneiras tradicionais de fazer as coisas;
- investir no crescimento profissional dos colaboradores;
- descentralizar o que for possível, a organização deve ser estruturada de forma que as decisões possam ser tomadas rapidamente;
- despertar o desejo de aprender em todas as pessoas da organização e, para isso, é necessário expandir as capacidades e habilidades de cada um, principalmente, a habilidade de relacionamento interpessoal;
- implementar programas que premiam as pessoas que contribuírem com idéias inovadoras ou sugestões de melhorias, para a redução de custos ou aumento da produtividade;
- desenvolver visões compartilhadas, por meio da circulação das informações, de um sistema de comunicação ágil e da rotação de cargos;
- proporcionar a possibilidade de receber *feedback* e dar *feedback*, rever os estilos das lideranças;
- realizar a socialização organizacional de forma correta;

- desenvolver o pensamento sistêmico, ou seja, que as pessoas consigam perceber e visualizar a organização como um todo, que ela faz parte do meio ambiente e sendo assim, ela tem responsabilidades com o mesmo, passando a adotar uma postura pró-ativa em relação à área ambiental.

A organização precisa estimular o envolvimento e o comprometimento de todas as pessoas, deve procurar fazer com que as pessoas vejam a organização como a “nossa organização”. Sendo que, para isso, os objetivos e metas devem ser percebidos como possíveis de realização, ser disseminados e, além de atender as necessidades da organização, também atender aos interesses das pessoas. Assim, o ambiente proporcionará condições para a aprendizagem em equipe, porque as pessoas trabalharão de forma integrada. Em equipe, as habilidades coletivas são maiores que a soma das habilidades individuais, ocorrendo o efeito multiplicador.

A partir da perspectiva das inter-relações, as pessoas passam a ver como os eventos se inter-relacionam, podendo identificar que ações que podem levar a organização aos resultados esperados. A visão deve ser do todo, representando uma profunda mudança na percepção, permitindo que as pessoas vejam como influenciam a organização e como estão sendo influenciadas por ela.

Para que as mudanças ocorram, é preciso que as pessoas mudem sua forma de pensar e de interagir. E todas essas ações devem ser implementadas, gradualmente, porque, dessa forma, provocarão menos ansiedade nas pessoas e elas incorporarão essas ações como uma dinâmica de aprendizagem para a vida organizacional.

Uma organização constrói capacidade de aprendizagem no momento em que ela consegue desenvolver-se trabalhando seu estilo ou mudando-o para que possa atender às exigências do mercado. O que as organizações aprendem não é significativo apenas para aqueles que adquirirão um novo conhecimento, mas para todas as pessoas sobre as quais essa aprendizagem venha a produzir algum impacto.

5. Considerações Finais

As organizações precisam demonstrar à sociedade que, além de estarem preocupadas com uma contínua melhoria de seus serviços e produtos, também têm capacidade de oferecer serviços e produtos que, nos seus processos produtivos, levam em consideração os impactos causados ao meio ambiente. Para isso, a questão ambiental deverá ser entendida como uma oportunidade competitiva e que aumenta a probabilidade de sobrevivência das organizações.

As organizações precisam estar dispostas a aprender sempre, para isso, é necessário que desenvolvam sua capacidade de aprendizagem organizacional. As pessoas que fazem parte delas devem ter uma excelente interação com a

organização e com as demais pessoas, buscando através da visão compartilhada transformar a organização em “nossa organização”.

As considerações da análise e as sugestões de melhorias apresentadas no presente trabalho vêm contribuir para que a organização desenvolva a sensibilização ambiental e busque a aprendizagem organizacional objetivando tornar-se cada vez mais competitiva.

REFERÊNCIAS

ARGYRIS, C. Aprendizado de duas voltas. **HSM Management**, São Paulo, n. 17. p. 12-20, nov./dez. 1999.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 10520**: informação e documentação: citações em documentos: apresentação. Rio de Janeiro, 2002. 7 p.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 14724**: informação e documentação: trabalhos acadêmicos: apresentação. Rio de Janeiro, 2002. 6 p.

BACKER, P. D. **Gestão ambiental**: a administração verde. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995. 248 p.

BRAGA, T. **Educação ambiental, economia internacional e gestão empresarial**. Caderno do III Fórum de Educação Ambiental. São Paulo: Gaia, 1995. p. 215-224.

BURSZTYN, M. A. A. **Gestão ambiental**: instrumentos e práticas. Brasília: IBAMA - Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis, 1994. 173 p.

CAPRA, F. **A teia da vida**: uma nova compreensão científica dos sistemas vivos. São Paulo: Cultrix, 1996. 256 p.

CMMAD, Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento. **Nosso futuro comum**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1991. 430 p.

DE GEUS, A. **A empresa viva**: como as organizações podem aprender a prosperar e se perpetuar. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998. 210 p.

DIAS, G. F. **Educação ambiental**: princípios e práticas. 6. ed. São Paulo: Gaia, 2000. p. 233-242.

DIBELLA, A. J.; NEVIS, E. C. **Como as organizações aprendem**: uma estratégia integrada voltada para a construção da capacidade de aprendizagem. São Paulo: Educator, 1999. 228 p.

DONAIRE, D. **Gestão ambiental na empresa**. São Paulo: Atlas, 1995. 134 p.

EASTERBY-SMITH, M. et al. **Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem**: desenvolvimento na teoria e na prática. São Paulo: Atlas, 2001. 301 p.

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. **Aprendizagem e inovação organizacional**: as experiências de Japão, Coréia e Brasil. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997. 237 p.

FLEURY, M. T. L. et al. **Cultura e poder nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996. 170 p.

HOWARD, R. et al. **Aprendizado organizacional: gestão de pessoas para a inovação contínua**. Rio de Janeiro: Campus, 2000. 322 p.

JESUS, E. A. et al. **Gestão ambiental: responsabilidade da empresa**. Cascavel: Unioeste, 1997. 299 p.

LERIPIO, A. A. **Gaia: um método de gerenciamento de aspectos e impactos ambientais**. Florianópolis, 2001. 159 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção)- Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 2001.

RAYNAUT, C. et al. **Pesquisa e formação na área do meio ambiente e desenvolvimento: novos quadros de pensamento, novas formas de avaliação**. Desenvolvimento e Meio Ambiente. Curitiba: UFPR, n. 1, 2000. p. 71-81

SENGE, P. M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. 11. ed. São Paulo: a Best Seller, 2002. 441 p.

SENGE, P. M. et al. **A quinta disciplina: caderno de campo: estratégias e ferramentas para construir uma organização que aprende**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000. 542 p.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3. ed. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001. 121 p.

TROMPENAARS, F. **Nas ondas da cultura: como entender a diversidade cultural nos negócios**. São Paulo: Educator, 1994. 199 p.

Recebido em 02/04/2004

Aprovado em 22/06/2004