

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS**  
**ESCOLA DE AGRONOMIA E ENGENHARIA DE ALIMENTOS**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRAUAÇÃO STRICTO SENSU EM**  
**AGRONEGÓCIO**

**MAPEAMENTO DO ESTILO DE APRENDIZAGEM DA**  
**AGROINDÚSTRIA DE CARNE BOVINA EM GOIÁS**

**Marcelio Oliveira Rodrigues**

**Orientação: Prof. Dr. Reginaldo Santana Figueiredo**

**Goiânia/Goiás**

**2008**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS  
ESCOLA DE AGRONOMIA E ENGENHARIA DE ALIMENTOS  
PROGRAMA DE PÓS-GRAUAÇÃO STRICTO SENSU EM  
AGRONEGÓCIO

MAPEAMENTO DO ESTILO DE APRENDIZAGEM DA  
AGROINDÚSTRIA DE CARNE BOVINA EM GOIÁS

Dissertação apresentada como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de mestre em Agronegócio pela Universidade Federal de Goiás

Orientador: Prof. Dr. Reginaldo Santana Figueiredo

Goiânia/Goiás

2008

*Ao meu herói, mestre e pai, Mauro.*  
*Ao meu esteio, força e mãe, Neuza.*  
*Ao meu amor e companheira, Claudia.*  
*Ao meu presente bem presente, Júlia.*

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus, pela força para continuar a viver e a lutar.

Aos meus pais, pela dedicação em todos meus anos de existência.

À minha esposa por me suportar nesse período complicado de estudos, principalmente quando eu precisava ficar só para escrever e ela saía para passear com nossa filha para que eu pudesse produzir.

À minha filha que brincou com meus livros enquanto eu escrevia, obrigado pela sua preciosidade.

Aos meus amigos por entender minha ausência.

Faço uma referencia ao meu amigo Marley, mesmo distante, me apoiando sempre.

Às Agroindústrias de Carne Bovina que permitiram que o trabalho fosse realizado.

Aos professores do programa pela dedicação.

Aos funcionários da Universidade Federal de Goiás, em especial ao Fernando Bartolo e à Tereza.

Aos queridos colegas de turma, pois rimos, choramos e estudamos juntos.

Faço um destaque especial ao meu orientador e amigo, Prof. Reginaldo Santana Figueiredo, pela confiança e credibilidade depositadas em mim.

Menciono, em especial, meu pai, Mauro Rodrigues, que mesmo me deixando no decorrer do curso, foi meu maior incentivador, amigo e confidente.

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	13
CAPÍTULO I – Aprendizagem Organizacional.....	18
1.1. Aprendizagem na concepção da educação.....	18
1.1.1. Abordagem tradicional.....	19
1.1.2. Abordagem comportamentalista.....	19
1.1.3. Abordagem humanista.....	21
1.1.4. Abordagem cognitivista.....	22
1.2. Aprendizagem organizacional.....	22
1.2.1. Definições de aprendizagem organizacional.....	24
1.2.1.1. Tendência à coletividade.....	25
1.2.1.2. Adaptação ambiental.....	27
1.2.1.3. Pensamento sistêmico.....	28
1.2.1.4. Clima organizacional favorável à aprendizagem.....	29
1.2.2. Organização de aprendizagem.....	31
1.3. Estilos de aprendizagem.....	32
1.3.1. Modelo de Kolb.....	33
1.3.2. Modelo de Myers-Briggs.....	34
1.3.3. Modelo de Felder & Silverman.....	35
1.3.3.1. Índice de estilos de aprendizagem – ILS.....	40
1.4. Mapeamento do Estilo de Aprendizagem.....	41
CAPÍTULO II – O mercado de carne bovina.....	43
2.1. A cadeia da carne bovina.....	43
2.2. O mercado mundial.....	45
2.3. O mercado brasileiro.....	48
2.4. O estado de Goiás como produtor de carne bovina.....	50
CAPÍTULO III – Metodologia.....	52
CAPÍTULO IV – Apresentação e análise dos resultados.....	55
4.1. Mapeamento do estilo de aprendizagem da agroindústria de carne bovina por dimensão.....	56
4.1.1. Dimensão Ativo/Reflexivo.....	57
4.1.2. Dimensão Sensorial/Intuitivo.....	58
4.1.3. Dimensão Visual/Verbal.....	59

4.1.4. Dimensão Sequencial/Global.....	61
4.2. Mapeamento do estilo de aprendizagem da agroindústria de carne bovina por cargo.....	62
4.2.1. Estilo de aprendizagem do cargo: Auxiliar de Vendas.....	63
4.2.2. Estilo de aprendizagem do cargo: Coordenador.....	64
4.2.3. Estilo de aprendizagem do cargo: Diretor.....	64
4.2.4. Estilo de aprendizagem do cargo: Encarregado de Carga/Descarga.....	65
4.2.5. Estilo de aprendizagem do cargo: Gerente Geral.....	66
4.2.6. Estilo de aprendizagem do cargo: Gerente Contábil.....	67
4.2.7. Estilo de aprendizagem do cargo: Gerente de Compra de Gado.....	68
4.2.8. Estilo de aprendizagem do cargo: Gerente de Recursos Humanos.....	69
4.2.9. Estilo de aprendizagem do cargo: Gerente de Vendas.....	71
4.2.10. Estilo de aprendizagem do cargo: Gerente Financeiro.....	72
4.2.11. Estilo de aprendizagem do cargo: Gerente Industrial.....	73
4.2.12. Estilo de aprendizagem do cargo: Líder de Equipe.....	74
4.2.13. Estilo de aprendizagem do cargo: Líder de Manutenção.....	75
4.2.14. Estilo de aprendizagem do cargo: Líder de Sala de Máquinas.....	76
4.2.15. Estilo de aprendizagem do cargo: Vendedor.....	77
4.2.16. Estilo de aprendizagem do cargo: Supervisor de Área Quente.....	78
4.2.17. Estilo de aprendizagem do cargo: Supervisor de Área Fria.....	79
4.2.18. Estilo de aprendizagem do cargo: Supervisor de Área Técnica.....	80
4.2.19. Estilo de aprendizagem do cargo: Supervisor de Controle de Qualidade.....	81
CONCLUSÕES.....	83
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	86
ANEXOS.....	89

- Questionário Introdutório
- Informações sobre estilos de aprendizagem
- Questionário de ILS de Felder-Silverman
- Modelo de relatório enviando ao pesquisado

## LISTA DE QUADROS E TABELAS

Quadro 1 – Conceitos de aprendizagem organizacional.....	24
Quadro 2 – Estilos de Aprendizagem desenvolvidos por Felder & Silverman.....	35
Quadro 3 – Dimensão Ativo/Reflexivo.....	36
Quadro 4 – Dimensão Sensorial/Intuitivo.....	37
Quadro 5 – Dimensão Visual/Verbal.....	37
Quadro 6 – Dimensão Seqüencial/Global.....	38
Tabela 1 – Custo de produção da carne bovina por país.....	49
Tabela 2 – Estilos de aprendizagem do cargo: Auxiliar de Vendas.....	63
Tabela 3 – Estilo de aprendizagem do cargo: Coordenador.....	64
Tabela 4 – Estilo de aprendizagem do cargo: Diretor.....	65
Tabela 5 – Estilo de aprendizagem do cargo: Encarregado de Carga/Descarga.....	66
Tabela 6 – Estilo de aprendizagem do cargo: Gerente Geral.....	67
Tabela 7 – Estilo de aprendizagem do cargo: Gerente Contábil.....	68
Tabela 8 – Estilo de aprendizagem do cargo: Gerente de Compra de Gado.....	69
Tabela 9 – Estilo de aprendizagem do cargo: Gerente de Recursos Humanos.....	70
Tabela 10 – Estilo de aprendizagem do cargo: Gerente de Vendas.....	71
Tabela 11 – Estilo de aprendizagem do cargo: Gerente Financeiro.....	72
Tabela 12 – Estilo de aprendizagem do cargo: Gerente Industrial.....	73
Tabela 13 – Estilo de aprendizagem do cargo: Líder de Equipe.....	74
Tabela 14 – Estilo de aprendizagem do cargo: Líder de Manutenção.....	75
Tabela 15 – Estilo de aprendizagem do cargo: Líder de Sala de Máquinas.....	76
Tabela 16 – Estilo de aprendizagem do cargo: Vendedor.....	77
Tabela 17 – Estilo de aprendizagem do cargo: Supervisor de Área Quente.....	79
Tabela 18 – Estilo de aprendizagem do cargo: Supervisor de Área Fria.....	80
Tabela 19 – Estilo de aprendizagem do cargo: Supervisor de Área Técnica.....	81
Tabela 20 – Estilo de aprendizagem do cargo: Supervisor de Controle de Qualidade.....	82

## LISTA DE FIGURAS E GRÁFICOS

Figura 1 – Cadeia produtiva da carne bovina.....	44
Gráfico 1 – Produção de carne bovina em 2006 por país.....	46
Gráfico 2 – Diferenças entre demanda e oferta de carne bovina em alguns países.....	47
Gráfico 3 – Evolução das exportações de carne bovina dos principais países produtores.....	48
Gráfico 4 – Crescimento do rebanho de gado no Brasil.....	49
Gráfico 5 – Dimensão Ativo/Reflexivo para a agroindústria de carne bovina.....	58
Gráfico 6 – Dimensão Sensorial/Intuitivo para a agroindústria de carne bovina.....	59
Gráfico 7 – Dimensão Visual/Verbal para a agroindústria de carne bovina.....	60
Gráfico 8 – Dimensão Seqüencial/Global para a agroindústria de carne bovina.....	62

## **LISTA DE SÍMBOLOS E ABREVIACÕES**

ILS – *Index of Learning Styles* (Inventário de Estilos de Aprendizagem)

FAPRI – *Food and Agricultural Policy Research Institute*

ABIEC – Associação Brasileira das Indústrias Exportadoras de Carnes

## **RESUMO**

O mapeamento do estilo de aprendizagem é a medição da forma de adquirir conhecimento de um indivíduo ou grupo, uma ferramenta desenvolvida por Felder-Silverman aplicada na pesquisa com o objetivo de analisar os cargos e funções das agroindústrias de carne bovina do estado de Goiás. Os quatro estilos de aprendizagem desenvolvidos pela ferramenta possibilitaram chegar ao estilo do segmento: ATIVO, SENSORIAL, VISUAL e SEQUENCIAL. O estilo encontrado evidência um segmento tradicional, com o estilo ativo marcado pela facilidade em tomada de decisão, o sensorial por ser detalhista e ligado a fatos, o visual pela noção espacial privilegiada e o sequencial por ter realizar as tarefas por etapas. Assim, esta dissertação sugeriu que a agroindústria de carne bovina diante deste estilo deve: realizar de forma sistemática o mapeamento do estilo de aprendizagem do segmento; buscar um perfil mais arrojado e menos tradicional para os profissionais; estudar e entender de forma sistemática a importância do entendimento do estilo de aprendizagem para o desenvolvimento organizacional; e entender que os perfis que diferem das análises não são aberrações ou devem ser demitidos, mas na verdade entender que todos devem ser aproveitados com suas diferenças de aprendizagem, pois como é sabido, não existe estilo certo ou errado, mas na verdade existem pessoas em cargos que maximizam ou minimizam a capacidade de aprendizagem.

Palavras chaves: Mapeamento do Estilo de Aprendizagem; Agroindústria de Carne Bovina; Aprendizagem Organizacional.

## **ABSTRACT**

The mapping of learning style is the measurement of the way of getting knowledge from a citizen or a group, a tool developed by Felder Silverman which is applied at the research aiming to analyze the role and the functions of meat agro industries in Goiás state. The four styles of learning developed by the tool enabled to get to the style of the segment: active, sensorial, visual and sequential. The found style shows a traditional segment with the active style marked by the facility in decision making, the sensorial because it's detailed and linked to the facts, the visual due to the privileged spaced notion and the sequential, by carrying out the tasks by stage. Thus, this dissertation suggested that the meat agro industries, based on this style, shall: realize, in a systematic way, the mapping of the segment's learning style; seek for a consistent and less traditional profile for the professionals; study the importance of the comprehension of learning style, in a systematic way, for the organizational development and, understand that the profiles which differ from the analyses, aren't unreasonable or should be taken away. Actually, we should understand that everybody should be used with their own learning differences. As everybody knows, there isn't a right or wrong style, but actually, there are people in different positions that increase or decrease the capacity of learning.

Keys word: Mapping of learning style; Meat agro industries; Learning organization.

## INTRODUÇÃO

O mercado mundial está, cada vez mais, passando por um processo de desenvolvimento e mudanças. A teoria da administração passa por constantes mudanças. Da teoria clássica até a teoria contingencial muitas alterações ocorreram. O homem foi tratado de várias formas nas organizações, sendo considerado máquina, um ser não pensante. As relações de trabalho passaram por um processo evolutivo, formando assim, os direitos dos trabalhadores. A relação deixou de ser através do autoritarismo, tornando-se um processo de parceria. Todas essas mudanças conceituais formam a nova teoria da administração, pautada nas concepções do conhecimento e da aprendizagem.

A evolução das organizações trouxe ao mundo corporativo a necessidade de se aperfeiçoar. Na década de 50, alguns autores começaram a rascunhar alguns ensaios sobre a aprendizagem organizacional. No início da década de 90 esta nova concepção da administração é desenvolvida com grandes autores: Huber, Weick, Nonaka e outros destacando-se. A visão da aprendizagem organizacional é implantada em todo o mundo, concretizando assim, a necessidade de se ter um grupo de trabalho coeso e participante.

A gestão do conhecimento e a aprendizagem organizacional são os maiores desafios e geradores de diferenciais competitivos. A competição gera a necessidade da empresa se conhecer. Este, por sua vez, deve ser adquirido através do aprendizado. O conhecimento, até então intrínseco ao indivíduo, passa a ser considerado para toda a organização. A forma de desenvolvê-lo é o grande desafio, pois concepções da educação começam a ser incorporados nos sistemas organizacionais. O processo que gera o conhecimento, que passa pela aprendizagem, torna-se objeto de estudo dos teóricos da administração.

Tais teorias envolvem os vários segmentos do setor produtivo, alguns desenvolvem mais rapidamente e outros tardam na aceitação e implantação. Não pode deixar de considerar que as teorias da gestão do conhecimento e da aprendizagem organizacional estão em amplo desenvolvimento e implantação nas organizações brasileiras. Segmentos, como as agroindústrias, estão no processo de descoberta dessas teorias.

Formas didáticas de estudar a aprendizagem organizacional surgiram e uma delas é a ferramenta de apoio denominada Mapeamento do Estilo de Aprendizagem. Vários autores

desenvolveram modelos de estilos de aprendizagem, lembrando, que estilo de aprendizagem, de acordo com Felder-Silverman (1988) é a forma como o indivíduo interage com o mundo para desenvolver a capacidade cognitiva, é a maneira de compreender e de desenvolver o intelecto. Cada indivíduo possui o seu estilo e a singularidade possibilita a formação do caráter. Estudiosos começaram a aglomerar características dos indivíduos e a formar mapas dos estilos, que permitem estudar grupos com estilos semelhantes.

Os mapeamentos de estilos de aprendizagem foram utilizados inicialmente nos estudos em escolas e universidades (Felder-Silverman, 1998). No mundo corporativo estes estudos são iniciais, Boyatziz e Kolb (1995) escreve um artigo onde é feita uma comparação entre os estilos de aprendizagem e o perfil profissional, mostrando assim, que a execução das funções dependem de um estilo de aprendizagem adequado com o cargo.

Com este cenário, esta dissertação busca mapear os estilos de aprendizagem das funções gerenciais e administrativas das agroindústrias de carne bovina no estado de Goiás, tendo em vista o desenvolvimento do setor e sua importância no mercado brasileiro, principalmente para o equilíbrio e superávit da balança comercial.

O segmento é formado por grandes empresas oriundas de fortes grupos produtores e da indústria alimentícia. A presença de pequenas indústrias é marcante para atender as demandas locais. A profissionalização e a necessidade de desenvolver o segmento é evidente devido à competitividade mundial e aos constantes ajustes promovidos pela Organização Mundial do Comércio.

Como o assunto abordado é recente, foi importante a aplicação de técnicas específicas que auxiliassem no desenvolvimento desta dissertação. Assim, foi utilizado a técnica de mapeamento dos estilos de aprendizagem desenvolvida por Feldman-Silverman, a qual propõe quatro dimensões para classificar os estilos dos indivíduos. Ao mapear, foi viabilizada a análise da aprendizagem na agroindústria de carne bovina e, conseqüentemente, a visão deste segmento frente às inovações teóricas da administração.

Para que fosse desenvolvido um trabalho que abrangesse o assunto ora proposto o tema definido foi: **Mapeamento do Estilo de Aprendizagem da Agroindústria de Carne Bovina em Goiás**. A problemática que permeou este tema refere às pessoas que estão atuando em cargos nas agroindústrias de carne bovina estão dentro dos perfis desejados para o desempenho das funções a eles atribuídas. As organizações necessitam saber se as pessoas contratadas estão no lugar adequado, exercendo as atividades certas; mas para isso, torna-se necessário que os estilos das pessoas sejam coerentes com as atividades desenvolvidas,

conforme afirma Boyatziz e Kolb (1995). Há que se ressaltar que não existe estilo certo ou errado, no máximo, os estilos tendem a ser consistentes com os cargos exercidos, ou não.

O objetivo geral desta dissertação foi analisar a adaptabilidade dos cargos e funções da agroindústria de carne bovina em Goiás utilizando o mapeamento do estilo de aprendizagem.

Os objetivos específicos definidos foram:

- Estudar a bibliografia que contempla o mapeamento de estilo de aprendizagem;
- Estudar a agroindústria de carne bovina em Goiás;
- Mapear, através dos questionários desenvolvidos por Felder-Silverman, os estilos de aprendizagem dos funcionários da agroindústria de carne bovina;
- Definir os estilos de aprendizagem desejados pelo segmento de cada cargo;
- Analisar o mapeamento frente ao estilo desejado, por cargo;
- Sugerir alternativas de desenvolvimento ao segmento.

No Brasil, os mapeamentos de estilos de aprendizagem estudados tratam de análise da área educacional. Alguns trabalhos na área empresarial foram encontrados nos Estados Unidos, onde estão os principais autores deste assunto, em especial, Felder e Silverman que desenvolveram a técnica aqui aplicada.

O desenvolvimento do segmento da agroindústria de carne bovina possibilitando assim, o crescimento regional e nacional e impedindo a descaracterização da produção nacional e ajustando as pessoas certas nos lugares certos formam a base da justificativa desta dissertação.

O fato de estudar a agroindústria de carne bovina deve-se à importância do segmento no estado de Goiás e no Brasil. Deve-se ressaltar que, segundo o Ministério do Abastecimento e Produção Agropecuária, o Brasil é o maior exportador de carne bovina e o segundo maior produtor.

Na agroindústria de carne bovina, o processo de modernização do pátio fabril é uma exigência para permanência no mercado mundial, as modificações administrativas estão em passos mais lentos, fazendo assim, com que este estudo possa ser uma alternativa para o desenvolvimento das áreas administrativas e gerencias.

Bases teóricas, como a do mapeamento do estilo de aprendizagem, para muitos industriais, principalmente os pequenos, são desconhecidas. Grandes organizações começam a utilizar tais teorias para conseguir possuir competitividade frente às exigências mundiais. As fusões entre organizações são constantes neste mercado, objetivando o atendimento de tais

exigências, os pequenos industriais são os responsáveis pelo atendimento das demandas locais. Portanto, discutir o mapeamento do estilo de aprendizagem é a busca pelo atendimento das exigências mundiais, claro, que não pode perder o foco administrativo e de colocação profissional e funcional.

A necessidade de desenvolvimento das agroindústrias de carne bovina é primordial para a continuidade no crescimento do mercado e, conseqüentemente, da solidificação, como um dos maiores produtores mundiais. O aperfeiçoamento do pessoal e da gestão passa por essa mesma realidade. O pátio fabril moderno, com uma gestão defasada, fará com que a perda do mercado seja real e imediata.

Para tratar do assunto, esta dissertação foi dividida em capítulos, sendo o **primeiro capítulo** um estudo bibliográfico sobre estilos de aprendizagem, mas para obter tal conhecimento foi necessária uma retomada da aprendizagem organizacional, inicialmente tratando das concepções da aprendizagem educacional e mostrando o que as várias correntes da educação falam sobre a aprendizagem. A seguir, uma conceituação da aprendizagem organizacional, referenciando os principais autores e contextualizando-os. A terceira parte do capítulo foca os estilos de aprendizagem e várias abordagens do assunto.

O **segundo capítulo** trata do mercado de carne bovina, partindo da caracterização e fazendo uma análise do contexto brasileiro e por fim, uma análise do mercado local, o estado de Goiás.

O **terceiro capítulo** traz a metodologia aplicada neste estudo, para coletar os dados foi utilizado o questionário desenvolvido por Felder-Silverman. A utilização deste foi graças à liberação do software desenvolvido pelos professores: Dr. Renato Vairo Belhot (USP), Dr. Reginaldo Santana Figueiredo (UFG) e Dr. César Otávio Malavé (*Texas A&M University*), que utilizam o questionário e criaram um banco de dados, e um software que realiza projeções, relações e interações dos dados. Os professores permitiram a utilização dos programas, incluindo o questionário, através da liberação de *login* e senha para que o pesquisador pudesse ter acesso a todas as ferramentas desenvolvidas.

O questionário foi aplicado a quarenta e uma pessoas de duas agroindústrias de carne bovina de um total de vinte e oito existentes em Goiás, abrangendo vários cargos principalmente dos níveis gerenciais e administrativos. A maior dificuldade da pesquisa foi conseguir autorizações para o seu desenvolvimento.

O **quarto capítulo** apresentou e discutiu os dados da pesquisa com a comparação com os perfis levantados, através de observações do autor e entrevistas não documentadas, de cada

cargo. A análise surpreende pelo fato de que as empresas necessitam de pessoas certas realizando as atividades certas, pois contradições foram evidenciadas e apresentadas.

A dissertação encerra-se com as conclusões e as propostas de melhoria para a realização de adequações nos cargos e funções do segmento da agroindústria de carne bovina.

## **CAPÍTULO I – Mapeamento do Estilo de Aprendizagem: Evolução Teórica**

Ao tratar do Mapeamento do Estilo de Aprendizagem surge a necessidade de uma busca na literatura, para que haja uma compreensão do assunto abordado, e para que a complexidade do tema fosse bem referenciada. O assunto evoca conhecimentos de aprendizagem e aprendizagem organizacional, assim os assuntos abordados são: aprendizagem na concepção da educação, enfatizando todas as abordagens que a compõe; a aprendizagem organizacional e as várias nuances do assunto; os estilos de aprendizagem com os vários modelos apresentados pelos autores; e o mapeamento de estilo de aprendizagem enfatizando os conceitos e as aplicações.

### **1.1. Aprendizagem na concepção da educação**

O processo de aprendizagem passa pela transformação da educação. Conhecer o fenômeno educativo torna-se fundamental para o desenvolvimento do saber. Aprender não é simples, mas demanda uma complexidade de ações individuais. O ato de tornar-se capaz ou tomar conhecimento através do estudo, observação ou experiência, conceitua o aprender. A aprendizagem refere-se ao efeito de aprender. Para que o conhecimento, que são informações ou noções adquiridas pelo estudo ou pela experiência, seja desenvolvido é necessário que o processo da educação seja entendido.

O fenômeno educativo possui várias formas de ser concebido. Não há uma realidade concretizada que se apresenta de forma única e precisa nos vários aspectos de análise. No fenômeno educativo estão presentes as dimensões: humana, técnica, cognitiva, emocional, sócio-política e cultural. As abordagens tratam as questões do fenômeno de formas distintas. O ideário pedagógico apresentado por Mello (1982) retrata bem esta diversidade além de evidenciar a construção da formação educacional. O conceito de Homem, de mundo, da sociedade-cultura, do conhecimento, da educação, da escola, do ensino-aprendizagem, do professor-aluno, da metodologia e, por fim, da avaliação torna-se este complexo ideário nas diversas abordagens.

Estudar esta complexidade que permeia a educação é fundamental para a construção do conceito de aprendizagem organizacional, pois a origem do mesmo dá-se das concepções educativas. As abordagens da educação tratam de forma singular a questão da aprendizagem, que a seguir serão apresentadas.

#### 1.1.1. Abordagem tradicional

Mizukami (1986) referencia que a abordagem tradicional busca na prática educativa e na transmissão pelos anos a fundamentação da mesma. Snyders (1974) defende o ensino tradicional e acredita na veracidade do mesmo. O contato com as grandes realizações da humanidade são idealizações da abordagem. Os modelos são evidenciados, os especialistas enaltecidos e o professor venerado. O adulto é considerado um ser “acabado” e o aluno um “adulto em miniatura” que necessita ser acabado. Para Saviani (1980) o papel do professor é a garantia de que o conhecimento será conseguido e isto independe do interesse e vontade do aluno. As oportunidades de participação social são reduzidas se não há o professor para promovê-las.

O processo de ensino-aprendizagem acontece em situações em sala de aula, onde os alunos são instruídos ou ensinados pelo professor. A aprendizagem do aluno é considerada como um fim em si mesmo, os conteúdos e as informações devem ser adquiridos e os modelos imitados. Aebli (1978) comenta que os elementos principais são as imagens estáticas que serão impressas aos alunos e progressivamente gravadas na mente, representando cópias dos modelos apresentados.

É evidente a preocupação com a sistematização. O recorrer à rotina para se conseguir a fixação do conhecimento, conteúdo ou informações caracteriza, ainda mais, a abordagem. Apesar de ser quase que arcaico ou retrógrado, ao observar a formação dos profissionais nas faculdades encontra-se este tradicionalismo arraigado e, conseqüentemente, a necessidade de reprodução de modelos evidente no dia-a-dia da organização.

#### 1.1.2. Abordagem comportamentalista

Os comportamentalistas tratam o conhecimento como uma descoberta para o indivíduo que a faz. Entretanto, o descoberto já estava presente na realidade exterior, Mizukami (1986). O conhecimento é algo que simplesmente é dado no mundo externo. A experiência ou a experimentação planejada são a base do conhecimento. A ciência consiste

numa tentativa de descobrir a ordem na natureza e nos eventos. Skinner (1974) diz que cada parte do comportamento é uma função de alguma condição, que é descritível em termos físicos, da mesma forma que o comportamento. O neobehaviorismo de Skinner possibilitou o desenvolvimento desta abordagem. Os modelos desenvolvidos a partir da análise dos processos geram o comportamento humano. O conteúdo transmitido visa objetivos e habilidades que levem à competência. O aluno é considerado como um receptor de informações e reflexões. A utilização de máquinas liberam o professor de uma série de tarefas.

A preocupação científica é a base desta abordagem, enfatizando, o ensino composto de padrões comportamentais que podem ser mudados através de treinamento, segundo objetivos pré-fixados. Os objetivos de treinamento são as categorias de comportamento ou habilidades a serem desenvolvidas. Habilidades são compreendidas como respostas emitidas, caracterizadas por formas e seqüências específicas, Mizukami (1986).

Rocha (1980) trata a aprendizagem na concepção skinneriana como uma mudança relativamente permanente em uma tendência comportamental e/ou na vida mental do indivíduo, resultantes de uma prática reforçada. Assim, os comportamentos desejados dos alunos serão instalados e mantidos por condicionantes e reforçadores arbitrários, tais como: elogios, prêmios, notas, graus, prestígio etc., os quais estão associados com outros reforçadores generalizados, como: o diploma, as vantagens da futura profissão, possibilidade de ascensão social, monetária etc.

Skinner (1980) descreve a aprendizagem como um processo de programação. A organização dos elementos para as experiências curriculares é a ênfase da abordagem. A estruturação levará o aluno ao caminho adequado para que atinja o objetivo final ou o comportamento desejado.

Nas organizações, o treinamento é a forma evidente do comportamentalismo. A busca pelo melhor desempenho e pela reprodução científica do comportamento se tornam evidentes. Os reforços são nítidos nas organizações, desencadeados pela necessidade de se atingir o objetivo desejado. As padronizações do comportamento sinalizam a busca do modelo cientificamente aprovado e aceito.

### 1.1.3. Abordagem humanista

O humanismo trata a análise do desenvolvimento humano e do conhecimento através do indivíduo, assim, as experiências individuais são consideradas para tratar do processo de aprendizagem. Os enfoques predominantes são o de Rogers (1972) e o de Neill (1963).

Neill propõe que a criança desenvolva sem intervenções. A elaboração do conhecimento parte das concepções individuais. Esta proposta recebe algumas críticas devido a falta de sistematização da obra de Neill, pois as idéias concebidas retratam muito mais um relato de experiências e nas idealizações de homem, educação e vida.

Rogers (1972) sistematiza suas idéias e concepções no ensino centrado no aluno. As relações interpessoais são valorizadas e o crescimento gerado pelas relações e o desenvolvimento da personalidade do indivíduo geram a pessoa integrada. A vida psicológica e emocional são valorizadas. A visão autêntica de si focada na realidade individual e coletiva são os alicerces desta abordagem. O professor não transmite conteúdo, dá assistência e torna-se o facilitador da aprendizagem. Não há ensino pelo professor, apenas criam-se condições para que os alunos aprendam. O conteúdo da educação é oriundo das experiências que o aluno reconstrói.

O método não-diretivo desenvolvido por Rogers (1972) está focado no dirigir a pessoa à própria experiência para que, dessa forma, possa estruturar-se e agir. Este conjunto de técnicas implementa a atitude básica de confiança e respeito pelo outro.

Para Mahoney (1976) os conceitos básicos da teoria da aprendizagem desta abordagem são: potencialidade para aprender, tendência à realização, aprendizagem simplificada, abertura à experiência, auto-avaliação, criatividade, autoconfiança e independência. Assim, Mahoney (1976) concluiu que tudo o que é significativo para os objetivos do aluno tende a realizar a potencialidade de aprender. O aluno tende a tornar-se aberto à experiência. A aprendizagem deve envolver toda a pessoa, conceituando assim, a aprendizagem significativa defendida por Rogers. Desta forma, a aprendizagem tem a qualidade de um envolvimento pessoal, com as cognições sendo liberadas a gerar uma auto-iniciação do indivíduo.

O humanismo trata o indivíduo como ser pensante e propulsor do seu próprio desenvolvimento. Gerar conhecimento significa trabalhar as potencialidades individuais e utilizar o apoio do professor para conseguir desvendar mistérios interiores. As organizações necessitam considerar princípios do humanismo para entender os indivíduos que formam a coletividade organizacional.

#### 1.1.4. Abordagem cognitivista

A cognição compreende a organização do conhecimento, o processamento de informações, os estilos de pensamentos, os comportamentos relativos a tomadas de decisões etc.. A ênfase é centrada na capacidade do indivíduo em integrar informações e processá-las. O social é pormenorizado e os estímulos ambientais, as aplicações e interpretações simbólicas são valorizados.

O principal representante da abordagem é Piaget (1978) que, em suas caracterizações, conceitua conhecimento como o essencialmente ativo. Conhecer assim, é assimilar o real às estruturas de transformações, e são as estruturas elaboradas pela inteligência, enquanto prolongamento direto da ação.

Para a concepção piagetiana, a aprendizagem verdadeira se dá no exercício operacional da inteligência. Só se realiza realmente quando o indivíduo elabora o conhecimento. A aprendizagem se refere às aquisições relacionadas com informações e se dá no decorrer do desenvolvimento. A inteligência é o instrumento de aprendizagem mais necessário. O ensino consiste em organizar os dados da experiência de forma a promover um nível desejado de aprendizagem. Piaget (1978) afirma que o ensino deve gerar, progressivamente, o desenvolvimento de operações, evitando assim, a formação de hábitos. Ao ensinar o indivíduo está impedindo-o de inventar ou de descobrir, afirma Piaget (1978).

Esta abordagem enfatiza o *slogan* “aprender a aprender” e Furth e Wachs (1979) afirmam que o indivíduo não aprende a pensar, simplesmente pensa. Desta forma, as concepções piagetianas foram incorporadas por Senge (2006), que difundiu o *slogan* “organização que aprende”. A cultura do aprendizado, formando equipes auto-gestoras com modelos próprios, domínio pessoal e pensamento sistêmico, são o diferencial organizacional na era do conhecimento.

#### 1.2. Aprendizagem organizacional

A aprendizagem organizacional é uma tendência dos estudos da ciência da administração. Prange (2001) descreve que na década de 50 foi mencionado o termo nas discussões sobre administração pública. Nos anos 60 alguns pesquisadores surgiram como Argyris (1964) e Cyert e March (1963), embora a contribuição de ambos tenha sido escassa. No final dos anos 70 os mesmos autores desenvolveram alguns artigos que contribuíram significativamente para a construção dos conceitos. Cerca de cinquenta artigos foram

publicados nos anos 80. Entretanto, o desenvolvimento da teoria foi marcante nos anos 90, com mais de 184 artigos publicados no mundo.

Hoje, nota-se a presença das discussões sobre o assunto em campos distintos do saber. O desenvolvimento do *slogan* “organização que aprende” começa a marcar uma nova era da administração, a era do conhecimento. Grandes organizações deixam a simples compreensão que devem treinar os funcionários e passam a perceber que o conhecimento dos mesmos gera o conhecimento coletivo e, conseqüentemente, o conhecimento organizacional.

Como já foi mencionado, a aprendizagem é objeto de estudo da educação, mas devido a nova forma de entender e compreender as organizações, passou a ser também parte integrante da administração. O conjunto de obras que marcam esta nova concepção organizacional retrata a necessidade de aprender para desenvolver o ambiente organizacional. Uma das obras que se destaca é “A Quinta Disciplina” de Senge, publicada em 1990. O conjunto de informações tratado nesta obra forma os conceitos básicos da gestão do conhecimento e da aprendizagem organizacional, além de ser inovadora na conceituação organizacional. Termos como modelos mentais, domínio pessoal, pensamento sistêmico, visão compartilhada e aprendizagem em equipe passam a ser consideradas na teoria administrativa. A percepção do desenvolvimento cognitivo do indivíduo e a capacidade de criação coletiva evidenciam uma nova dimensão para as organizações.

As novas tendências oriundas desta teoria mostram o quanto é crescente a busca pelo assunto. A divergência das correntes teóricas sobre o conceito para aprendizagem organizacional é latente, para tanto, surge a necessidade de tratar dos conceitos que emergem destas correntes.

#### 1.2.1. Definições de Aprendizagem Organizacional

Cyert e March (1963) determinaram que aprendizagem organizacional é o comportamento adaptativo das organizações ao longo do tempo. Weick e Roberts (1993) evidenciam que são ações inter-relacionadas de indivíduos que resultam numa mente coletiva. Fica claro perceber a complementaridade dos conceitos, mas não há uma unificação. Assim, o Quadro 1 apresenta alguns conceitos para o termo que surgiram no decorrer dos anos, além de apresentar o sujeito da aprendizagem organizacional.

Quadro 1 – Conceitos de aprendizagem organizacional

Autores/Ano de publicação	Conceito de Aprendizagem Organizacional	Sujeito da Aprendizagem Organizacional
Cyert e March (1963)	É o comportamento adaptativo das organizações ao longo do tempo	Nível agregado da organização
Cangelosi e Dill (1965)	Consiste em uma série de interações entre a adaptação no nível individual, ou de subgrupos, e adaptação no nível organizacional.	Indivíduos e subgrupos em organizações
Argyris e Schön (1978)	É o processo pelo qual os membros organizacionais detectam erros ou anomalias e os corrigem ao reestruturar a teoria em uso da organização.	Aprendizagem individual em organizações
Duncan e Weiss (1979)	É definida como o processo na organização pelo qual as relações entre ação e resultados e o efeito do ambiente nessas relações é desenvolvido.	O indivíduo. Mas deve estar claro que este faz parte de um sistema de aprendizagem, onde há trocas entre os indivíduos sobre o que é aprendido.
Fiol e Lyles (1985)	Significa o processo de aperfeiçoar ações por meio de melhor compreensão e conhecimento.	Não há um sujeito, forma-se um coletivo que desenvolve a aprendizagem organizacional.
Levitt e March (1988)	São as codificações de inferências da história organizacional nos comportamentos de rotina.	A organização.
Senge (1990)	É o processo de alinhamento e desenvolvimento da capacidade da equipe de criar os resultados que seus membros realmente desejam.	As equipes.
Huber (1991)	É quando qualquer das unidades da organização adquire conhecimento reconhecido como útil.	Entidades (indivíduos, grupos, organizações, sociedade).
Weick e Roberts (1993)	São ações inter-relacionadas de indivíduos que resultam numa mente coletiva.	Comportamentos conexos.

Fonte: adaptado pelo autor de Prange (2001)

Em todos os conceitos para a aprendizagem organizacional fica claro a presença do indivíduo, mesmo sendo tratado de outras formas, sendo através do coletivo ou da organização. Nota-se que a principal visão é a forma pela qual é tratado o conhecimento. A sistematização das ações gera o conhecimento que concomitantemente é desenvolvido por uma forma de aprender. A construção do saber é anunciada pela coletividade. A organização,

composta por indivíduos, que desenvolvem suas habilidades, é um ser único com características únicas.

Prange (2001) diz que a contribuição da aprendizagem individual proporciona a construção da aprendizagem organizacional. O desenvolvimento do conhecimento individual, de forma simétrica, gera o conhecimento da organização. Mas o fato de equipes compostas por pessoas detentoras de conhecimento ser derrotadas por equipes com menos conhecimento não está na capacidade individual, mas na coletiva. Não adianta ter um grupo de doutores e achar que o problema está solucionado; é necessário que todos tenham pensamentos alinhados e conexos, visa compartilhada. A capacidade individual gera o desenvolvimento pessoal. A coletividade deve ser entendida da mesma forma que a individual.

Aprendizagem organizacional parte do indivíduo, mas deve ser focada no coletivo. A energia individual deve focar no objetivo coletivo, para que não haja perda de energia. Um dos grandes problemas organizacionais é o re-trabalho, para que este não ocorra é necessário um foco da energia individual, Senge (2006). Não adianta um grande grupo realizando uma tarefa, se a execução não foi aprendida, ou se houve distorções no aprendizado.

O foco no objetivo também é problemático, pois se não há uma construção coerente, a visão acaba sendo distorcida.

Gerar foco, trabalhar em grupos, canalizar energias sustentam o conceito de aprendizagem organizacional além de gerar conclusões a respeito do tema. A tendência à coletividade, à adaptação ambiental, o pensamento sistêmico e o clima organizacional favorável à aprendizagem, são possíveis resultados esperados e alcançados na aplicação do tema.

#### 1.2.1.1. Tendência à coletividade

A coletividade é um resultado esperado na construção dos resultados da aprendizagem organizacional. Senge (2006) trata a importância do coletivo ao descrever a disciplina aprendizagem em equipe. Os grupos são formados por indivíduos que possuem interesses, formações, conceitos, valores e cultura diferentes, mas que, ao formarem uma equipe, necessitam desvencilhar de tudo isso e buscar o coletivo.

É evidente que o desenvolvimento individual contribui para o coletivo, no entanto Senge (2006) relata que as pessoas aprendem o tempo todo, mas com pouco proveito para a organização, devido à falta de canalização do aprendizado. Não adianta pensar no indivíduo como construtor dos saberes no âmbito organizacional simplesmente com as construções

personais, pois o organizacional não utiliza de todas as questões individuais. Existem saberes que são aplicados em outros grupos, como o familiar ou o social. O aprendizado individual contribui ao coletivo, mas não o define.

A aprendizagem em equipe possui três dimensões: a necessidade de se pensar reflexivamente sobre os assuntos complexos, a necessidade de ações inovadoras e coordenadas e a importância do papel dos membros da equipe em outra equipe, Senge (2001). Na primeira, os indivíduos precisam descobrir como utilizar a potencialidade de suas mentes para poder extrair o melhor resultado para o grupo. A segunda, remete à confiança na organização, onde os membros agem de tal forma que complementam as ações dos outros, há uma cumplicidade da equipe e um senso de pertencer e de se responsabilizar pelos resultados do grupo. A terceira dimensão trata da estimulação de uma equipe por outra. A equipe que aprende desenvolve outras equipes e dissemina a cultura da aprendizagem em equipe.

Mas, para que uma equipe desenvolva seu potencial e se torne uma equipe que aprende, é necessário muita prática e desenvolvimento de técnicas para que se consiga atingir o objetivo da equipe. As principais técnicas a serem desenvolvidas para se ter uma aprendizagem em equipe são o diálogo e a discussão.

O diálogo, na origem da palavra, refere-se ao “significado movendo-se através de...”. Assim, dialogar não é a expressão da individualidade, mas a busca de um conhecimento do todo. Senge (1997), afirma que é o todo que organiza as partes e não as partes que se encaixam no todo. O diálogo passa a ser uma busca da coletividade pelo senso comum, na tentativa de esvaziar de todo individualismo e fugir das incoerências dos pensamentos.

A concepção da discussão remete à abdicção dos conceitos individuais e a aceitação do coletivo, mesmo que este seja o de uma única pessoa. Discutir evoca o jogo de palavras, a argumentação, as ponderações e as convicções de certeza. Mas a partir do momento que em uma discussão surge a figura do perdedor é que se deve aceitar a decisão do grupo e lutar em prol da coletividade. Esse momento é o mais complicado na construção da aprendizagem em equipe, pois ser perdedor e mesmo assim lutar pelo grupo e com as concepções de outro, é demasiadamente difícil para alguns indivíduos. O ser humano nasceu para ganhar, mas tem que compreender que para todo vencedor surge um perdedor. Uma atitude nobre é reconhecer que a derrota é parte da construção individual e coletiva.

A aprendizagem em equipe tem em sua essência a inteligência coletiva e o alinhamento do pensamento, em prol da coletividade. A primeira configura a capacidade de construção coletiva e a capacidade de interação e cooperação no grupo. Alinhar o pensamento traduz o foco no objetivo do grupo e o desfocar dos objetivos pessoais.

Os princípios que regem a aprendizagem em equipe são os diálogos e a interação do diálogo com a discussão. Para que estes sejam desenvolvidos são necessárias práticas que se destacam: a suspensão de pressupostos, o agir com colegas, o fazer vir à tona as defesas e o praticar. A busca por essas práticas capacitam os indivíduos a agirem em grupo e desenvolver a aprendizagem em equipe.

#### 1.2.1.2. Adaptação ambiental

Outro resultado que pode vir a ser alcançado pela aprendizagem organizacional é a adaptação ambiental. O ambiente é tudo que permeia a organização, tanto internamente quanto externamente. Além do envolvimento de fatores que levam a um desenvolvimento global, o ambiente trata de peculiaridades. Huysman (2001) trata de forma clara a relação deste ambiente à aprendizagem organizacional, pois considera que para que haja uma adaptação ao ambiente é necessário aprender a lidar individual e coletivamente. Senge (2006) elucida que para que haja esta adaptação é necessário que as pessoas se conheçam, daí uma das disciplinas necessárias ser o domínio pessoal.

“As organizações só aprendem por meio de indivíduos que aprendem” (Senge, 2006, p. 167). Esta frase célebre retrata o quanto as organizações necessitam de indivíduos que queiram desenvolver e adaptar-se. O ambiente interno pode ser o melhor, mas se não há um equilíbrio com os indivíduos o clima desajusta-se, fazendo com que a propensão ao desenvolvimento seja desconsiderada.

O ambiente externo se tornará cada vez mais fechado àquela organização que não possuir indivíduos capazes de interagir e aprender com as dificuldades e barreiras impostas por estas externalidades. Para que isso seja desenvolvido é nítido que o domínio pessoal seja trabalhado e que o foco seja sempre nos objetivos organizacionais e não nos individuais.

O domínio pessoal vai além das habilidades e competências ou da abertura espiritual, mas significa encarar a vida como um trabalho criativo, não viver de forma reativa. As habilidades, competências e abertura espiritual são imprescindíveis ao domínio pessoal, mas não se resumem a isso. Domínio pessoal é o contínuo esclarecimento do que é importante ao indivíduo e é o aprender continuamente de como ver a realidade atual com mais clareza. Adquirir mais informações não é aprender, mas é a capacidade de produzir resultados que realmente se quer para a vida, Senge (2006).

Quando há o desenvolvimento do domínio pessoal a possibilidade da adaptação ambiental é maior. Domínio remete-se a obter dominância e para que isso ocorra é necessário

transcender à limitação individual e partir para a grandeza coletiva. Conseguir dizer não ao ego e conseguir exercer atividades com certo teor de simplicidade, mas sabendo que o resultado para o grupo será maior. Não adianta ter as teorias administrativas aprendidas se não se consegue dominá-las. Assim como não adianta gerenciar um grupo, se não existe um conhecimento sobre ele. As limitações proporcionadas pela falta de domínio pessoal fazem com que a adaptação ambiental seja penosa. O ambiente não muda porque alguém quer, muda por um conjunto de situações que influenciam a mudança. O indivíduo tem que perceber isso e saber que uma das causas da dificuldade de adaptação é a falta de domínio próprio.

As organizações conseguem resultados surpreendentes com a aprendizagem organizacional quando os indivíduos começam a se perceber no processo e ter noção da importância de se dominarem. Tudo é facilitado à medida em que se sabe até onde ir e quais os possíveis reflexos e ações pro-ativas serão tomadas em um ambiente mutável e seletista.

#### 1.2.1.3. Pensamento sistêmico

Argyris (2006) afirmou que o sucesso nos mercados depende do aprendizado, mas as pessoas não sabem aprender. A grande dificuldade é fazer com que a gerência das organizações queira desenvolver inicialmente a si própria. Determinar que o outro deve aprender é fácil, reconhecer que quem precisa desenvolver tal capacidade é a gerência é um pouco mais complicado. Além de ser complexa a necessidade do aprendizado, a capacidade de sistematizar o pensamento torna-se um entrave organizacional.

Senge (2006) descreve com maestria quão perfeitos são os sistemas na natureza: desde o nascer até o morrer, existe uma lógica e uma sistematização das ações. O homem em sua grandeza consegue, ao contrario do ciclo natural, desestruturar o sistema e fazer com que os resultados sejam catastróficos. A falta da sistematização é o que prejudica o desenvolvimento sustentado da civilização.

Nas organizações não é diferente. Etapas naturais são desconsideradas ou abolidas em prol de resultados fazendo com que, no futuro, o desgaste resultante seja muito maior do que poderia ser. As organizações preocupam-se com o agora e esquecem de sistematizar as ações futuras.

A aprendizagem organizacional passa por esse processo de falta de sistematização. Como o desenvolvimento do aprendizado está na capacidade cognitiva do indivíduo, a falta de um pensamento sistêmico faz com que não haja o desenvolvimento do mesmo. Não adianta

ter uma ambientação ou uma coletividade, se o pensamento organizacional não está sistematizado.

O pensamento é o resultado das habilidades cerebrais, Argyris (2006). Os seres humanos diferenciam-se dos demais pela capacidade de pensar. Mas não adianta possuir esta capacidade se ela se apresenta desassociada e desconexa. Uma pessoa com distúrbios mentais é considerada incapaz pela impossibilidade de cadenciar os pensamentos. Uma organização, da mesma forma que o indivíduo, necessita de pensamentos sistematizados. A seqüência lógica de programação das ações em prol do resultado coletivo é, sem dúvida, a busca organizacional.

Sistematizar os pensamentos organizacionais vai além da capacidade de cadenciamento das ações, mas esbarra na definição dos pensamentos. Senge (2006) explica que a dificuldade em construir pensamentos organizacionais está na falta de ruptura dos modelos mentais existentes e na possibilidade de aceitação de outros, ora criativos e inovadores.

Os modelos mentais são “pressupostos profundos arraigados, generalizações ou mesmo imagens que influenciam a forma de ver o mundo e de agir” (Senge, 2006, p.42). A construção de imagens, durante a existência do indivíduo, se tornam verdades absolutas e, às vezes, inquestionáveis. Os sentidos de certeza e de verdade transcendem o real, a ponto de impossibilitar a visão do novo e do inovador. O indivíduo tem que ter uma visão crítica das verdades individuais para permitir que sejam alteradas, ou até mesmo extintas, do rol de concepções interiores. Os modelos mentais impedem que as organizações desenvolvam ou que projetos inovadores se tornem o diferencial competitivo.

Para Argyris (2006), na aprendizagem organizacional, o desenvolvimento de modelos mentais faz com que o criativo aflore, o senso crítico seja instalado e os pensamentos sejam expostos de forma eficaz, com a visão de influenciar e de ser influenciado pelo outro. O pensamento sistêmico, com base na construção de modelos mentais diferenciados, produz um cadenciamento produtivo e eficaz, fazendo com que o resultado seja alcançado através dos objetivos organizacionais realizados.

#### 1.2.1.4. Clima organizacional favorável à aprendizagem

Os estudos sobre clima organizacional remetem às análises de tratamento entre os indivíduos e da medida do humor individual. A aprendizagem organizacional, ao referir em clima organizacional, trata a forma com que o indivíduo interage com o grupo, fazendo com

que a vivacidade da organização seja evidente. Geus (2006) traz o conceito de empresa viva, que busca a continuidade das relações, em prol de resultados satisfatórios. Um dos argumentos para que a organização desenvolva o clima de forma a torná-lo satisfatório e fazer com que todos busquem o mesmo foco, é abraçando os objetivos organizacionais. A visão organizacional passa a ser uma visão compartilhada, através de uma liderança capaz de dividir a visão com todos. Goleman (2006) comenta que compartilhar a visão organizacional com todos e fazer com que participem da construção dos objetivos e metas com objetivo de atingí-las, faz com que a inteligência emocional do líder cresça. O equilíbrio entre inteligência emocional e a racional para um líder, mostra maturidade e evidencia a visão compartilhada.

A visão compartilhada é essencial para a organização que aprende, pois fornece o foco e a energia para a aprendizagem. Tratar desta visão remete aos dias de hoje, onde de forma objetiva, possui com clareza a definição de visão, mas representando uma visão de uma pessoa e de um grupo, raramente da organização, Senge (2006). Torna-se difícil conseguir a participação de todos para lutar pelo vislumbrado, se nem todos acreditam ou aceitam. O clima organizacional nesta situação é diretamente atingido, fazendo com que não haja possibilidade de se alcançar a aprendizagem organizacional.

As visões compartilhadas estimulam a coragem, de uma forma tão natural, que as pessoas nem percebem a extensão de sua coragem. O indivíduo é capaz de fazer o que for necessário para atingir a visão, sempre focado na ética e na moral. A visão individual da compartilhada é capaz de conduzir o indivíduo a um comprometimento tal, que o mesmo sente-se motivado e capaz de desenvolver as atividades. Não adianta alguém acreditar no outro, deve haver uma aceitação e um senso de verdade daquilo que é apresentado. Redigir uma visão ou fazer uma reunião para apresentá-la, não faz com que haja envolvimento; é necessário muito mais do que isso: os indivíduos precisam acreditar e levantar a bandeira visionária, Goleman (2006).

Para que a visão seja aceita e compartilhada deve-se observar a reação individual. Alguns aceitam genuinamente, outros, formalmente. Há aqueles que são hostis, os que não aceitam e os indiferentes. Contagiar a todos é um dever do líder, mesmo sabendo que isso é quase impossível. Mas, o importante é lembrar que sem este contágio não há visão compartilhada, conseqüentemente não haverá um clima organizacional favorável à aprendizagem organizacional, Roberts (1997).

Na construção da aprendizagem organizacional é visível o papel dos integrantes da organização. A necessidade de que todos estejam ligados nos mesmos objetivos para atingir a visão do grupo, torna-se crucial no processo do desenvolvimento de aprendizagem. Esvaziar-

se de preceitos e preconceitos e deixar que o melhor aflore de si e permitindo que os modelos sejam questionados, são características de indivíduos que participam de uma organização de aprendizagem.

### 1.2.2 Organização de aprendizagem

Não basta pensar a aprendizagem na organização, é necessário conhecer a organização que aprende. Até mesmo redundante pode ser considerada a expressão anterior, mas com um ponto de reflexão coerente. Aprender relaciona com o ato de introspectar a informação, transformando-a em conhecimento, mas não adianta esta ação se a coletividade, ou seja, a organização, não a tem como verdade, Goleman (2006).

A aprendizagem organizacional concentra-se na descrição e análise distanciada dos processos envolvidos na aprendizagem individual e coletiva, tanto dentro, como entre organizações. Já a organização de aprendizagem preocupa-se em estabelecer instrumentos metodológicos para diagnóstico e avaliação dos processos de aprendizagem. Senge (2006) foi um dos pioneiros no desenvolvimento do conceito da “organização que aprende”.

As organizações de aprendizagem caracterizam-se por criar, compartilhar e disseminar o conhecimento. Elas, a fim de enfrentar os desafios do ambiente, procuram transformar o conhecimento em novas tecnologias e em novos produtos. Easterby-Smith & Araújo (2001) afirmam que os conceitos podem ser agrupados, de um lado, no desenvolvimento de modelos e métodos para produzir mudanças dentro das organizações e, de outro, na compreensão do processo de aprendizagem dentro das organizações. Os estudos sobre organização de aprendizagem assumem uma perspectiva de ação.

Goleman (2006) afirma que o ato de aprender em uma organização, devido à construção coletiva, cria a organização de aprendizagem, totalmente dinâmica e inovadora. Todos os conceitos da aprendizagem organizacional colocados em prática, fazem com que seja desenvolvida a organização de aprendizagem.

Não obstante ao ato de aprender, deve-se remeter ao processo de identificar os indivíduos. É notório, que cada pessoa tem uma formação emocional, racional e espiritual que faz com que as mesmas questões sejam tratadas de forma distintas. O que é certo para um pode ser errado para outro, e assim por diante. Nesta mescla de personalidades é fácil dizer que cada indivíduo tende a construir, na organização de aprendizagem, ou no dia-a-dia, uma forma distinta de aprender. Os estilos de aprendizagem são agrupamentos de características da

forma de aprender do indivíduo. O mapeamento destes estilos de um grupo auxilia na construção da aprendizagem organizacional.

### 1.3. Estilos de aprendizagem

O estilo de aprendizagem está associado ao caráter individual do processo de aprender. Lopes (2002) diz que origina nos tipos de personalidade e relaciona com a forma particular de obter, reter, organizar e processar o conhecimento. A unicidade apresentada pelo indivíduo faz com que a forma de apresentar a informação seja mais efetiva para uns, do que para outros. Da mesma forma que uma pessoa possui uma dinâmica própria de como lidar com os acontecimentos diários, ela tem uma forma de adquirir informações e transformá-las em conhecimento.

A consciência da existência dos vários tipos de estilos de aprendizagem permite gerar estratégias para o desenvolvimento da aprendizagem organizacional. Saber o que faz com que o indivíduo aprenda com maior facilidade, proporciona a possibilidade de capacitações específicas e centradas no indivíduo. A formação de grupos homogêneos facilita o desenvolvimento de programas de capacitação. A heterogeneidade possibilita que haja uma diversidade salutar ao desenvolvimento organizacional, como em uma reunião de planejamento, quanto mais formas diferentes de pensar, melhor será desenvolvido, pois mais situações serão abordadas.

Bock (1999) diz que inicialmente o estudo dos estilos de aprendizagem foi abordado para o desenvolvimento educacional. Na verdade, a aprendizagem é um dos itens mais discutidos na educação e as organizações, devido à necessidade do desenvolvimento buscaram algumas técnicas para aplicar e conseguir bons resultados, como na educação.

A análise dos estilos de aprendizagem originou-se nos estudos de personalidade de Jung, psicólogo que desenvolveu a teoria da psicologia profunda ou analítica, que classificou os tipos psicológicos, Bock (1999). Piaget teve sua contribuição ao desenvolvimento do mesmo. Além disso outros autores americanos foram importantes nas concepções da personalidade.

Na tipologia junguiana existem quatro funções de orientação do ego. A sensação, é a função da percepção do real e diz que algo existe; o pensamento, é a função racional que diz o que esse algo significa, estabelecendo uma ordem lógica; o sentimento dá a importância do algo e estabelece, de forma racional, a hierarquia de valor; a intuição é a função perceptiva que diz à ordem temporal de onde vem e para onde vai esse algo e quais as suas

possibilidades. Enquanto a sensação é a função perceptiva do concreto e objetivo, a intuição é a percepção subjetiva do objeto que capta suas possibilidades futuras, Kuri (2004).

Jung valoriza as interações entre dados genéticos do indivíduo e as exigências do meio que resultam em diferentes formas de recolher e processar a informação, podendo apontar os seguintes tipos:

- Relativo à coleta de informações
  - Os concretos – recolhem as informações através da experiência direta, fazendo e agindo, percebendo e sentindo;
  - Os abstratos – recolhem a informação através da análise e observação.
- Relativo ao processamento da informação
  - Os ativos – fazem imediatamente qualquer coisa com a informação que recolheram da experiência;
  - Os reflexivos – após a coleta de novas informações pensam e refletem sobre o assunto

A discussão a cerca da personalidade e da tipologia feita por Jung fez com que pesquisadores da educação começassem a criar tipologias de aprendizagem. Alguns cientistas desenvolveram modelos de estilos de aprendizagem com objetivos de categorizar as diferentes formas de aprender. Kolb (1984), Myers-Briggs (1962), Felder-Silverman (1988) são representantes de alguns modelos. A tentativa de buscar um modelo que represente a totalidade dos estilos de aprendizagem tem sido uma busca constante desses pesquisadores e de seus seguidores. Nas organizações o assunto ainda é escasso fazendo com que este trabalho possua um ineditismo intrínseco.

### 1.3.1. Modelo de Kolb

David Kolb, professor de comportamento organizacional na Escola de Weatherhead de Administração, desenvolveu seu modelo baseado nas teorias de Dewey, Lewin e Piaget. Determinou que os estilos de aprendizagem relacionam-se com as etapas do aprendizado: experiência concreta, observação reflexiva, conceitualização abstrata e a experimentação ativa. Dividiu os estilos em quatro:

- Divergente (Experiência concreta – Observação Reflexiva) – o indivíduo caracteriza-se pela necessidade de motivação. O aprendizado é adquirido através da prática. Nas organizações é freqüente a presença deste estilo, realizando tarefas na área de recursos humanos, como os gerentes;

- Assimilador (Observação Reflexiva – Conceitualização Abstrata) – a busca por conhecimento é que motiva o indivíduo com este estilo. A lógica e a organização é a forma de aprender. As áreas de pesquisa e planejamento é onde se encontram pessoas com este tipo de estilo nas organizações;
- Convergente (Conceitualização Abstrata – Experimentação Ativa) – a necessidade de ser guiado nas ações realizadas é o que caracteriza o estilo. Aprender fazendo e tarefas bem definidas, representam o aprendizado. Excelentes coordenadores em várias áreas nas organizações;
- Acomodador (Experimentação Ativa – Experiência concreta) – o conhecimento é adquirido através do desenvolvimento próprio sem ou com pouco auxílio. A inovação e a resolução de problemas com certo grau de dificuldade definem a forma de aprender. Nas organizações este estilo é mais freqüente na área de marketing e vendas.

### 1.3.2. Modelo de Myers-Briggs

Khatharine Briggs e sua filha Isabel Myers-Briggs desenvolveram o teste para desvendar as diferentes personalidades, segundo os tipos psicológicos de Jung. A criação do MBTI - Myers-Briggs Type Indicator (Indicador de Tipos de Myers-Briggs) possibilitou o desenvolvimento de outros modelos e é usado, em grande escala, no mapeamento dos estilos de aprendizagem. Os tipos ou estilos de aprendizagem, para as autoras, são oito, agrupados em duplas de polaridade distintas.

- Extrovertidos – olhar para o exterior
- Introversos – olhar para o interior
- Sensoriais – detalhistas e processuais
- Intuitivos – conceituais e imaginativos
- Empáticos – pessoais e humanistas
- Pensadores – lógicos e céticos
- Julgadores – conclusivos e imparciais
- Perceptivos – adaptativos e meticulosos

Vale ressaltar que não há um estilo certo ou errado. Existem diferentes estilos que se completam e tornam-se necessários para o desenvolvimento organizacional. Dizer que apenas

um dos estilos é melhor, na verdade, é limitar a potencialidade individual e recriminar as diferenças. Mas, se alguns estilos combinam melhor com certos tipos de cargos é incoerente dizer que todos podem estar nas mesmas posições. As aptidões pessoais devem ser respeitadas. É dispendioso para a organização contratar uma pessoa que gosta de trabalho burocrático para desenvolver as atividades de um departamento de arte. Um dos objetivos organizacionais é ter as pessoas certas nos lugares certos. Financeiramente isso gera uma maior produtividade e objetividade na organização.

### 1.3.3. Modelo de Felder & Silverman

Richard M Felder, professor de engenharia química, desenvolveu seu trabalho com a psicóloga educacional, Linda Silverman, através de um artigo sobre ensino e aprendizagem, Felder & Silverman (1988). Eles sugeriram um modelo que classifica os estilos de aprendizagem em quatro dimensões, contendo tipos de polaridades opostas. Assim, os estilos de aprendizagem podem ser dimensionados em quatro grupos conforme o Quadro 2.

Quadro 2 – Estilos de Aprendizagem desenvolvidos por Felder & Silverman

Estilos	Característica da Dimensão
Ativo	Lidam com a informação pela experimentação ou observação
Reflexivo	
Sensorial	Tem facilidade de aprender por observação ou introspecção
Intuitivo	
Visual	Aprendem através de informações gráficas, escritas ou faladas
Verbal	
Seqüencial	Preferem a forma ordenada ou de modo aleatório
Global	

Fonte: elaborado pelo autor

Felder-Silverman desenvolveram suas pesquisas através de autores que trabalhavam o tema dos estilos de aprendizagem. A dimensão Ativo/Reflexivo originou-se dos estudos de Kolb. Sensorial/Intuitivo originou-se do aperfeiçoamento dos trabalhos de Kolb e do MBTI. O desenvolvimento da dimensão Visual/Verbal é uma contribuição dos estudos de Felder sobre Programação Neuro-Lingüística, endossado por literaturas sobre cognição, Felder & Spurlin (2005). A última dimensão, Seqüencial/Global, foi desenvolvida pelos estudos de

Silverman sobre o estudante Visual-Espacial, caracterizado pelo aprendizado holístico, estruturação intuitiva e habilidade para a matemática e outras ciências, Silverman (1985).

Como os estilos de aprendizagem de Felder-Silverman serão utilizados neste trabalho, os Quadro 3, 4, 5 e 6 mostram as características principais, as reações nas organizações, vantagens para as organizações e o ideal de cada dimensão proposta pelos autores.

Quadro 3 – Dimensão Ativo/Reflexivo

	ATIVO	REFLEXIVO
CARACTERÍSTICAS PRINCIPAIS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Processa a informação através da experimentação ativa;</li> <li>• Aprende melhor através de discussão e teste do conteúdo</li> <li>• Aprendizado interativo</li> <li>• Trabalha bem em equipe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Processa a informação por observação reflexiva;</li> <li>• Aprende melhor através de avaliação, exame e manipulação do assunto;</li> <li>• Aprendizado introspectivo;</li> <li>• Trabalha melhor individualmente.</li> </ul>
REAÇÕES NA ORGANIZAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não é favorecido pela rotina, em ações nas quais precisa ser passivo;</li> <li>• Tende a ser experimentalista, prefere tarefas práticas;</li> <li>• Área de vendas e produção (execução).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A rotina o estressa por não permitir momentos reflexivos;</li> <li>• Tende a ser teórico;</li> <li>• Área de pesquisa e desenvolvimento.</li> </ul>
VANTAGENS PARA A ORGANIZAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avalia idéias;</li> <li>• Organiza, toma decisões;</li> <li>• Desenvolve e projeta experimentos;</li> <li>• Encontra soluções práticas;</li> <li>• Verdadeiro executor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avalia possibilidades;</li> <li>• Define problemas;</li> <li>• Modela bem matemática;</li> <li>• Propõe todas as soluções possíveis;</li> <li>• Teórico</li> </ul>
O IDEAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolver atividades de <i>brainstorming</i> para conseguir extrair o máximo desses indivíduos;</li> <li>• Criar espaço para o reflexivo desenvolver suas idéias, preferencialmente com o máximo de silêncio possível;</li> <li>• Permitir que o ativo execute as ações a ser desenvolvidas;</li> <li>• Disponibilizar equipes para que com ele possam desenvolver as atividades da organização e, preferencialmente, que não haja trabalho burocrático a ser desenvolvido por ele.</li> </ul>	

Fonte: Felder & Silverman (1988) adaptado pelo autor.

Quadro 4 – Dimensão Sensorial/Intuitivo

	SENSORIAL	INTUITIVO
CARACTERÍSTICAS PRINCIPAIS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obtém as informações externamente através dos sentidos;</li> <li>• Observa e manipula;</li> <li>• Metódico, cuidadoso e observador.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obtém informação através de percepção indireta pelo inconsciente;</li> <li>• Especulador e imaginativo;</li> <li>• Inovador, curioso, inclinado a ir além dos fatos e busca a interpretação e a teoria.</li> </ul>
REAÇÕES NA ORGANIZAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gosta de fatos, dados, experimentações;</li> <li>• Prefere resolver problemas por métodos tradicionais, não gosta de surpresas;</li> <li>• É detalhista, bom em memorização e cuidadoso, apesar de que pode ser lento;</li> <li>• Áreas burocráticas e minuciosas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gosta de novos conceitos, inovações e complicações;</li> <li>• Não gosta de repetições e detalhes;</li> <li>• Sente-se confortável com abstrações e é rápido, apesar de ser descuidado;</li> <li>• Área de criação, pesquisa.</li> </ul>
VANTAGENS PARA A ORGANIZAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atenção a detalhes;</li> <li>• Pensamento experimental</li> <li>• Organizado e cumpridor das atribuições</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Criatividade;</li> <li>• Habilidade teórica;</li> <li>• Planejador e criador.</li> </ul>
O IDEAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>• As pessoas de criação, de planejamento, de idéias, de inovações devem ter certo grau do estilo intuitivo;</li> <li>• O corpo técnico administrativo demanda certo grau do estilo sensorial</li> <li>• Mas não se pode esquecer da lentidão do sensorial e da abstração do intuitivo para que a organização se desenvolva de forma coerente.</li> </ul>	

Fonte: Felder & Silverman (1988) adaptado pelo autor.

Quadro 5 – Dimensão Visual/Verbal

	VISUAL	VERBAL
CARACTERÍSTICAS PRINCIPAIS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lembra daquilo que vê;</li> <li>• Tem bom aproveitamento de figuras, diagramas, fluxogramas, esquemas, demonstrações, filmes e gráficos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lembra daquilo que lê e ouve;</li> <li>• O ato de repetir o que ouve é uma forma de conseguir maior assimilação da informação;</li> <li>• Tem bom aproveitamento de discussões e textos.</li> </ul>

REAÇÕES NA ORGANIZAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O que é dito não é lembrado;</li> <li>• Cria apresentações, cartazes, com muita facilidade e beleza;</li> <li>• Consegue ver problemas em processos com muita facilidade;</li> <li>• Áreas de supervisão de pessoal e gerência de varejo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O que é visto não é lembrado;</li> <li>• Discursar, argumentar, ponderar são ações de fácil habilidade;</li> <li>• Meticuloso com textos e relatórios;</li> <li>• Áreas jurídica, auditoria e financeira.</li> </ul>
VANTAGENS PARA A ORGANIZAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Percepção visual para linhas de produção;</li> <li>• Desenvolvimento de layout;</li> <li>• Criação de programação visual.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Correção e coerência dos textos organizacionais;</li> <li>• Apresentações verbais bem desenvolvidas.</li> </ul>
O IDEAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A junção do visual com o verbal é o ideal para o bom andamento da organização;</li> <li>• Como o visual tem dificuldade em lembrar do que ouve, toda a comunicação da organização deve ser por escrito.</li> </ul>	

Fonte: Felder & Silverman (1988) adaptado pelo autor.

Quadro 6 – Dimensão Sequencial/Global

	SEQÜENCIAL	GLOBAL
CARACTERÍSTICAS PRINCIPAIS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprende com a progressão logicamente ordenada;</li> <li>• O aprendizado ocorre de forma linear;</li> <li>• Elabora das partes para o todo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprende em lampejos e estalos, de repente a “lâmpada” acende;</li> <li>• O aprendizado ocorre de forma holística;</li> <li>• Parte do todo para as partes.</li> </ul>
REAÇÕES NA ORGANIZAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Segue manuais, regras, procedimentos, sem sair do que está escrito e determinado;</li> <li>• Segue uma linha de pensamento linear e progressiva para a resolução de problemas;</li> <li>• Área burocrática e técnico administrativa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Às vezes está perdido, disperso, mas em questão de segundos, através de um <i>insight</i> consegue resolver todos os problemas da melhor forma possível;</li> <li>• Não segue regras, normas, ou padrões, mas resolve os problemas com maestria e louvor;</li> <li>• Áreas de criação, desenvolvimento e multifuncionalidade.</li> </ul>
VANTAGENS PARA A ORGANIZAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Costuma ser mais efetivo em pensamento convergente;</li> <li>• Tem uma visão melhor dos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Costuma ser efetivo em pensamento divergente;</li> <li>• Tem uma visão do geral, do</li> </ul>

	detalhes; • Analista.	todo; • Estrategista.
O IDEAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O mundo é muito mais Seqüencialista do que globalista. A própria formação educacional emerge de uma seqüência lógica e partindo das partes para o todo. A organização que consegue aproveitar o estilo global dos profissionais com toda certeza terá um diferencial competitivo, pois a visão do todo será superior às partes, fazendo com que a tão famosa visão holística seja atingida.</li> <li>• Mas é nítido que sem os Seqüencialistas os processos burocráticos, que reinam no mundo, seriam ignorados ou, no mínimo, atrasados, fazendo com que a organização perdesse competitividade também.</li> </ul>	

Fonte: Felder & Silverman (1988) adaptado pelo autor.

Os estilos de aprendizagem apresentados por Felder-Silverman representam as diversas maneiras de perceber e processar as informações, de forma que o indivíduo pode estar em uma dessas quatro dimensões com intensidades diferentes. Apesar dos estudos de Felder-Silverman terem sido focados nos estudantes, a aplicabilidade nas organizações é possível devido o desenvolvimento da aprendizagem organizacional. Determinar estilo de aprendizagem é caracterizar as pessoas de tal forma que as organizações possam colocar ou re-colocar os indivíduos nos lugares que melhor encaixe o estilo individual.

Mas, não é apenas o mapeamento do estilo de aprendizagem dos colaboradores da organização que justifica demissões ou contratações, mas é um instrumento a mais que ajuda nas tomadas de decisão. O conjunto de ações de avaliação dos colaboradores mais o mapeamento do estilo de aprendizagem permitem que a máxima da área de recursos humanos seja atingida: ter as pessoas certas nos lugares certos.

O modelo de Felder-Silverman foi operacionalizado através da criação do *Index of Learning Styles* (Inventário de Estilos de Aprendizagem), desenvolvido por Felder & Soloman (1991).

#### 1.3.3.1. Índice de estilos de aprendizagem - ILS

O ILS consiste em um questionário com quarenta e quatro questões, sendo onze para cada dimensão. A combinação das respostas determina o estilo de aprendizagem do pesquisado. Cada questão possui duas alternativas, devendo, o pesquisado, escolher a que mais se enquadra com sua realidade ou a que ocorra com mais frequência. A combinação das

respostas é a subtração das somas de respostas “a” e de “b” para cada dimensão, podendo variar de -11 à +11, onde as respostas negativas representam o estilo “a” da dimensão e os positivos o estilo “b” da mesma dimensão. Por exemplo, se uma pessoa ao responder o questionário obter 8 respostas na letra “a” e 3 na letra “b” o resultado para aquela dimensão será +5 ou 5 para a letra “a”. Outro exemplo, quando os resultados são 2a e 9b o resultado será -7 ou 7b.

Estatisticamente foi desenvolvida uma outra forma de mensurar o estilo, com uma variação de 0 a 22, divididos de 1 a 11 para o estilo “a” e de 12 a 22 o estilo “b”. O motivo desta mudança é pelo fato da maioria dos cálculos estatísticos trabalharem com números positivos.

A escala que surge para cada estilo foi dividida em três níveis: leve, de 1 a 3 ou 12 a 14; moderado, de 5 a 7 ou 16 a 18; e forte, entre 9 e 11 ou 20 a 22. Os valores que estão entre os níveis, 4 e 8, são considerados pontos neutros entre os dois níveis, identificando que as pessoas podem facilmente mudar de intensidade no estilo. Assim, é possível entender o quão pertencente àquele estilo a pessoa é, pois se estiver com uma intensidade leve, pressupõe-se que pode haver mudanças para o outro estilo que compõe a dimensão. Da mesma forma, se estiver com uma intensidade forte, há a tendência de não haver alterações e conseqüentemente uma constância de estilo.

Para Felder e Silverman (1988) o mapeamento do estilo de aprendizagem serve como guia para o condutor do aprendizado organizacional, pois auxiliará no desenvolvimento de capacitações, de acordo com os estilos dos grupos, além de permitir que o indivíduo possa desenvolver suas habilidades ora identificadas como deficitárias. Mas é bom lembrar que não há o estilo certo ou errado, existe, na verdade, características que são necessárias para determinadas funções que algumas pessoas não possuem, mas que, com toda certeza, podem desenvolver. Importante refletir, também, que a classificação em um determinado estilo não é estática nem tampouco permanente; daí a necessidade de uma avaliação constante para que habilidades que queiram desenvolver possam ser identificadas em uma nova análise.

Com os índices do estilo de aprendizagem pode ser gerado o mapeamento do estilo de aprendizagem, que evidencia as características do indivíduo através das características comuns de um grupo.

#### 1.4. Mapeamento do estilo de aprendizagem

O mapeamento do estilo de aprendizagem, conforme Kaner e Tinkham (2003), evidencia as características individuais em relação ao modelo teórico aplicado, neste caso, o modelo de Ferder-Silverman (1998). Mapear o estilo de aprendizagem permite identificar em qual, ou quais, grupos o indivíduo se destaca, desta forma é possível monitorar melhor o desempenho individual em relação às características do grupo.

Kaner e Tinkham (2003) estudou o modelo de Felder-Silverman e demonstrou que as dimensões desenvolvidas no mapa englobam todos os indivíduos a serem pesquisados. As quatro dimensões possuem características de todos os indivíduos, mas deve ter a crítica de que mapear estilo de aprendizagem é uma ferramenta apenas e não pode ser utilizado de forma única para análise do indivíduo e também não há estilo correto ou errado. Todos os estilos possuem suas características e devem ser respeitadas as individualidades de cada um.

As dimensões desenvolvidas por Felder-Silverman não se comunicam, fazendo com que o estilo seja mapeado nas quatro dimensões, ou seja, o indivíduo deve ser analisado em todas as dimensões e ainda com o grau de intensidade, podendo ser leve, moderado ou forte. Boyatzis e Kolb (1995) fazem uma análise da aplicabilidade de do estilo de aprendizagem em relação ao mundo do trabalho. As dimensões desenvolvidas facilitam entender a capacidade de alguns para trabalhos manuais, de liderança, de organização, de observação entre outros.

Furnham (1999) escreveu sobre a relação da teoria da personalidade, o mapeamento do estilo de aprendizagem e a performance profissional, onde afirma que o desenvolvimento profissional do indivíduo parte da necessidade de se conhecer todas as características pessoais e principalmente da forma de aprender. Descobrir esta forma possibilita que a organização possa desenvolver melhor programas de capacitação e principalmente entender se as pessoas estão na função certa, fazendo a coisa certa e com toda a capacidade de aprendizagem aproveitada e utilizada.

Kolb (2006) desenvolveu experiências sobre a utilização do mapeamento do estilo de aprendizagem dos profissionais em algumas indústrias nos Estados Unidos e concluiu que o desenvolvimento cognitivo e o raciocínio lógico profissional parte da capacidade do indivíduo de aprender e as várias formas de aprender. Considerado o estilo de aprendizagem é permitido que a organização possa promover a capacitação ideal ao profissional, além de ser uma forma de ter o indivíduo na função correta.

Dessa forma, a metodologia desta pesquisa parte do princípio da análise dos profissionais da agroindústria de carne bovina diante do mapeamento do estilo de

aprendizagem. A utilização do modelo de Felder-Silverman permite a definição das quatro dimensões para cada indivíduo e a análise da intensidade de cada dimensão.

## **CAPÍTULO II – O Mercado de Carne Bovina**

O Brasil é considerado o maior exportador de carne bovina. A produção brasileira é caracterizada pela alta qualidade e produtividade. A característica do “boi verde”, criação em pasto, sem o uso de confinamento, dá ao Brasil uma diferenciação e um reconhecimento mundial. Pestes e pragas como a febre aftosa geraram um desequilíbrio na produção nacional, mas em função de políticas públicas eficazes, a interação dos produtores e o dinamismo da indústria de carne bovina a praga foi disseminada, fazendo com que o Brasil retomasse seu lugar no mercado mundial. Paralela a crise da aftosa no Brasil, na Europa desencadeou a febre da “vaca louca” que, diferentemente das ações brasileiras, não apresentou ações efetivas, fazendo com que o mercado europeu, até então pouco explorado pelo Brasil, começasse a ser o foco das atenções nacionais.

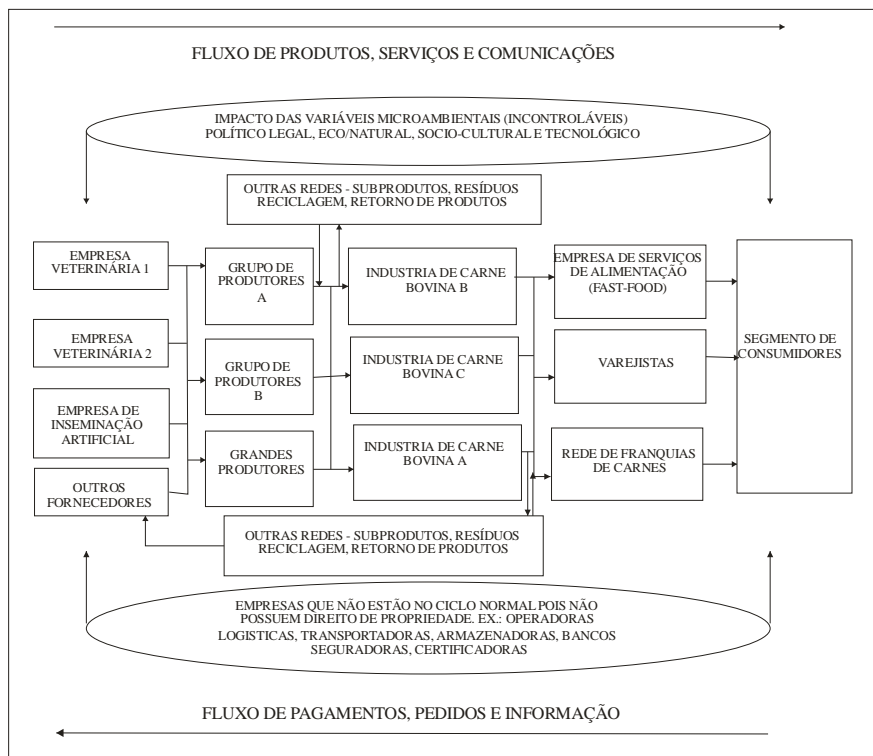
Goiás é um dos estados brasileiros que se destaca pela produtividade e pela qualidade do gado. As grandes indústrias de carne bovina têm olhado para o estado e vislumbrado oportunidades para instalação dos parques industriais, e com isso, três dos maiores grupos industriais do segmento aqui se instalaram. Para que seja feito um panorama da produção de carne bovina no estado de Goiás é necessário entender a cadeia da carne bovina, o mercado mundial e o mercado brasileiro.

### **2.1. A cadeia da carne bovina**

Compreender a produção de carne bovina parte da necessidade de se conhecer a cadeia da carne bovina. A complexidade desta cadeia marca o quão é importante estudar as cadeias agroalimentares. Batalha (2001) ao caracterizar cadeia produtiva ressalta que os elos que a constituem representam sistemas que necessitam de estudos complementares devido a complexidade apresentada. Quanto mais amplo for o estudo da cadeia, melhor será entendido o papel de cada agente e de cada elo. Neves *et al* (2001) esquematizaram a cadeia de carne bovina (Figura 1), onde uma das principais marcas é a interação entre os produtores e os frigoríficos, além da presença das franquias de carne. Um exemplo, que deu muito certo de franquia de carne, foi o caso clássico, do grupo Pão de Açúcar, que gerou um certificado de

qualidade para as carnes fornecidas aos seus empreendimentos. Essa atitude repercutiu em todo mercado nacional, pois era possível encontrar carne com certificação de qualidade, algo, até então, difícil de ser concebido.

Figura 1 – Cadeia produtiva da carne bovina



Fonte: Neves et al (2001)

As empresas de *fast food* possuem uma representação na cadeia produtiva da carne devido a crescente demanda de produtos deste segmento, além da necessidade de produtos de altíssima qualidade. As empresas de veterinárias e as de inseminação artificial possuem um destaque, tendo em vista a constante necessidade de aperfeiçoamento genético e, conseqüentemente, de produtividade. O sistema de transporte e de armazenagem são elos preocupantes na cadeia em razão da falta de estrutura no Brasil. Quando Neves (2001) propôs este modelo, a preocupação ambiental já era iminente, o que reflete na presença dos impactos macroambientais eco/naturais na concepção da cadeia. Mas esta preocupação é cada dia mais crescente, pois resíduos produzidos por toda a cadeia, inclusive o consumidor final, são significativos e demandam estudos e soluções, pois não tem como pensar em produção se não pensar em continuidade de espécie.

O fluxo de pagamentos na cadeia produtiva de carne bovina parte do consumidor e vai até as empresas veterinárias ou de inseminação artificial. Ao contrário de outras cadeias onde se fala da má remuneração do produtor, como a cadeia do leite, na da carne bovina não há esta reclamação; na verdade, grandes produtores tornam-se os próprios industriais e distribuidores para os mercados consumidores. Um exemplo é um grupo goiano que uniu produtores para formar uma cooperativa com o objetivo de ser uma indústria de carne bovina e se tornou, nos últimos anos, uma das cinco maiores indústrias do mercado nacional. Outros casos se repetem, no Brasil. Assim, o elo de produção no campo da cadeia produtiva da carne bovina é extremamente forte e se destaca como um dos segmentos que mais cresce no agronegócio brasileiro.

Nesta cadeia de carne bovina apresentada por Neves, a figura da indústria clandestina quase não é evidenciada, pois apenas enumeram-se os frigoríficos. O certo é que não se pode negar a existência e permanência deste elo na cadeia. O gado passa pelas mesmas condições sanitárias, mas o abate e todo o procedimento de desossa é tratado de forma que ferem os padrões mundiais de qualidade. O fato de ser clandestino remete-se à ilegalidade, fazendo com que todo o processo de busca por uma qualidade internacional seja desconsiderado. O argumento é que se trata de produtos destinados ao mercado interno, mas não se pode ter em mente que a população brasileira merece algo pior do que a população mundial. A produção clandestina faz com que toda a produção considerada oficial seja desqualificada e desmerecida por ter produtos que não atendem as exigências. O fato não é simplesmente acabar com a clandestinidade, mas dar condição ao clandestino de integrar-se à cadeia.

Com a análise da cadeia fica fácil perceber a importância em estruturar logicamente o sistema produtivo para que possa entender a presença de todos os agentes e de todas as etapas. O complemento do assunto é ter conhecimento de como está o mercado mundial, nacional e local para que haja uma real visão do segmento produtivo.

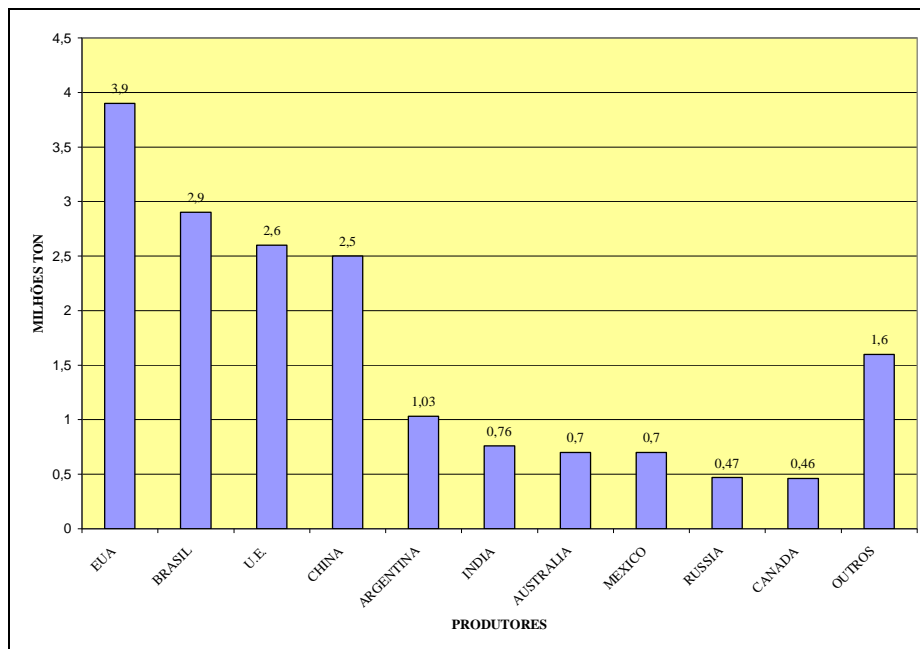
## 2.2. O mercado mundial

A produção de carne no mundo tem passado por alguns processos de transformação. Primeiro, na própria forma de produzir, o tipo de manejo do gado está sendo considerado como um diferencial competitivo quando o assunto é qualidade de vida e preservação ambiental. O mundo não quer mais gados com precocidade produzida através de hormônios, mas quer um gado saudável, com todos os cuidados sanitários e, principalmente, com sustentabilidade para o local que o produz. O surgimento do “gado verde”, ou simplesmente o

gado criado no pasto sem o uso de complementação industrial está, cada vez mais, sendo o preferido de mercados exigentes, como o Europeu. O “boi orgânico” é outra novidade, que de forma similar ao “gado verde”, não possui nenhum tipo de suplementos industriais e é criado no pasto, sem a existência do manejo de confinamento. Até mesmo a inseminação artificial tem sido questionada em alguns mercados consumidores, pois a idéia é ter um gado puro, sem interferência humana ou química, para que possa proporcionar qualidade de vida aos consumidores.

A segunda mudança é quanto à forma de comercialização. O surgimento de novos cortes, ou os chamados cortes especiais é uma exigência mundial. Os consumidores não querem ter o trabalho de cortar a carne, mas querem chegar às residências e apenas preparar o alimento, ou seja, “colocar a carne na panela”. Os cortes para churrasco já são exigências mundiais que toda grande indústria deve produzir. A dificuldade na produção é que cada país ou região possui a sua especificidade, ou cortes de determinada forma, fazendo com que países exportadores necessitem direcionar a linha de produção para as especificações do país importador.

Gráfico 1 – Produção de carne bovina em 2006 por país



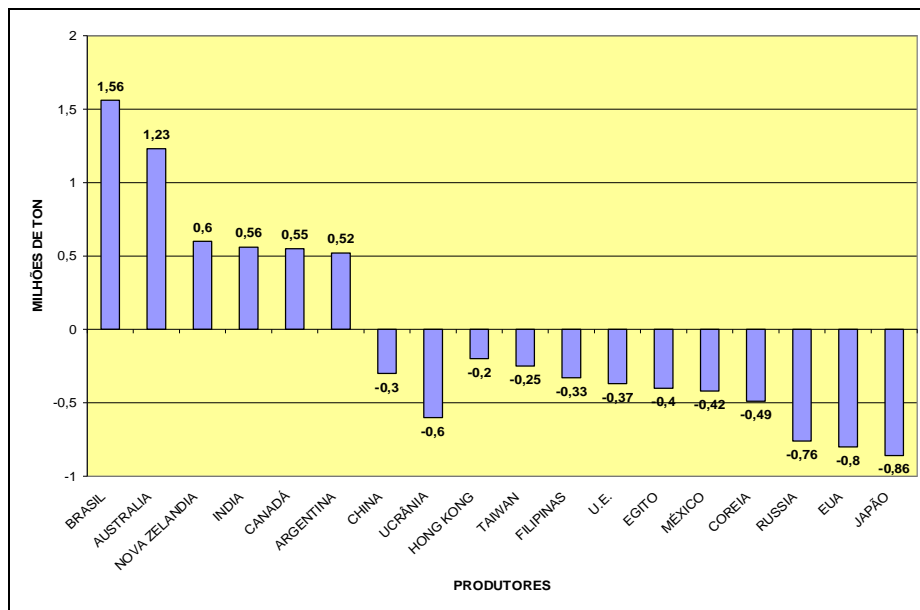
Fonte: FAPRI, adaptado pelo autor.

O cenário produtor também tem sofrido mudanças, como ilustra o Gráfico 1, o maior produtor mundial são os Estados Unidos, seguidos de Brasil e União Européia (os vinte e

cinco países que a compõe). A Índia que até o final da década de 90 era detentora do maior rebanho mundial, hoje ocupa a sexta colocação, fato este ocorrido devido as pestes e pragas ocorridas no país, Miranda (2007).

A FAPRI (*Food and Agricultural Policy Research Institute*) ao consolidar os dados do ano de 2006 mostrou a demanda e a oferta de carne bovina no mundo por país, fazendo com que ficasse evidente o superávit em certas regiões e um déficit em outras. A Oceania e a América do Sul se destacam como regiões que possuem uma produção maior do que o consumo, tornando grandes exportadoras para a Ásia e a Europa, regiões que possuem uma demanda maior do que a oferta de produção local. O Gráfico 2 mostra alguns desses países com as diferenças entre oferta e demanda de carne bovina.

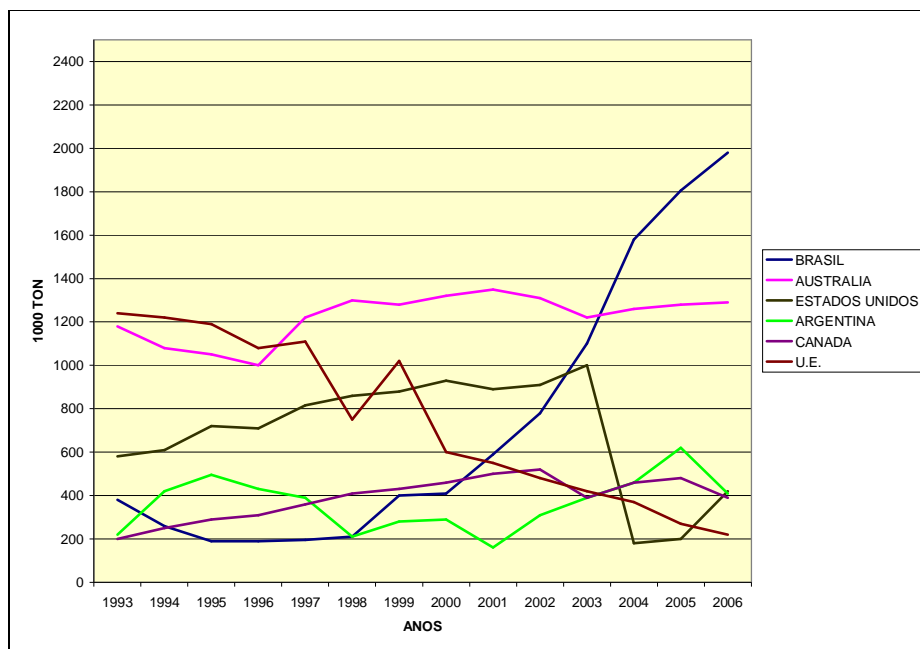
Gráfico 2 – Diferenças entre demanda e oferta de carne bovina em alguns países



Fonte: FAPRI, adaptado pelo autor.

Outra mudança no cenário mundial é a exportação. No final da década de noventa, o Brasil era o terceiro maior exportador de carne bovina para o mundo, Miranda (2001). Hoje, o país, ocupa a primeira colocação com quase 2 milhões de toneladas exportadas. As principais regiões receptoras são a Europa e a Ásia, com um destaque para o Oriente Médio. Países tradicionais na exportação, como os que compõem a União Européia, e os Estados Unidos, em função de problemas de pragas, pestes e custos de produção, deixaram de ser destaques.

Gráfico 3 – Evolução das exportações de carne bovina dos principais países produtores



Fonte: FAPRI, adaptado pelo autor.

Com todas estas mudanças no cenário mundial não há como dizer que está se vivendo momentos de estabilidade ou de hegemonia produtiva ou exportadora. Países que são grandes produtores podem ter problemas, como o Brasil que recentemente foi pego pela “carne pirateada”. A China estava exportando carne bovina para o mercado Europeu com embalagens falsas, dizendo que eram produtos brasileiros. Devido a esta ação antiética alguns países Europeus suspenderam as importações brasileiras, atingindo o mercado que até então estava estabilizado. Este acontecimento remete à reflexão de quão instável e mutável está o mercado mundial e como o grau de competitividade está alto e a necessidade de qualidade e produtividade é evidente.

### 2.3. O mercado brasileiro

O Brasil, como já mencionado, é o maior exportador de carne bovina do mundo. A qualidade dos produtos brasileiros tem alcançado mercados como a Europa, a Ásia, o Oriente Médio e até mesmo os Estados Unidos e o Canadá. O que destaca o país neste mercado competitivo e desigual é a capacidade em conseguir um custo de produção baixo. A ABIEC (Associação Brasileira das Indústrias Exportadoras de Carnes) mostrou que o custo de produzir um quilo de carne bovina no Brasil está entre US\$ 0,90 e US\$ 1,00, (Tabela 1),

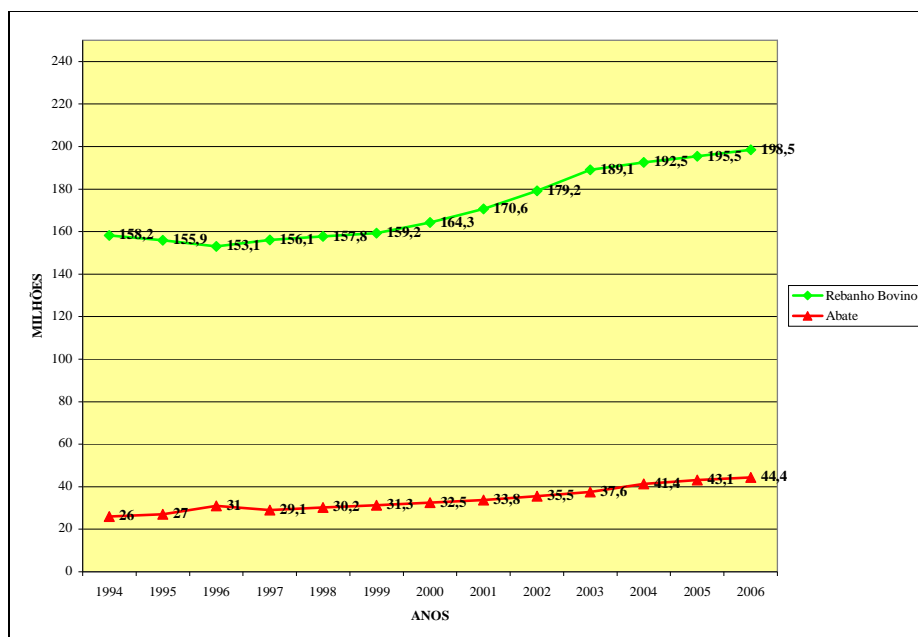
enquanto na Austrália, segundo maior exportador é de US\$ 1,80. Essa diferença faz com que o Brasil possua um diferencial competitivo importante para este mercado.

Tabela 1 – Custo de produção da carne bovina por país

País	US\$ / Kg
Brasil	0,90 – 1,00
Nova Zelândia	1,23
Argentina	1,30
Austrália	1,80
EUA	1,90
Irlanda	3,00

Fonte: ABIEC, adaptado pelo autor.

Gráfico 4 – Crescimento do rebanho de gado no Brasil



Fonte: Conselho Nacional de Pecuária de Corte, adaptado pelo autor.

O crescimento do rebanho bovino dá sinais de estabilidade no país, fazendo com que o aumento do índice de abate seja esperado. Isso significa que o Brasil possui muito gado no pasto, mas uma baixa taxa de abate. Apenas 22,35% ou 44,4 milhões de cabeças de gado foram abatidas em 2006, considerando um rebanho de 198,5 milhões de cabeças. Esta baixa taxa significa que o gado brasileiro fica muito tempo no pasto. Como a forma de criá-lo é em pasto aberto, há uma despreocupação dos produtores em abater, o que na verdade, é prejudicial para a comercialização, pois quão mais velho fica o gado menos valor comercial possui. O gráfico 4 mostra o crescimento do rebanho nacional e do abate.

A potencialidade brasileira ainda é pouco explorada, fazendo com que o ano de 2006 fosse marcado pela maior crise na pecuária. A rentabilidade caiu, pois os custos aumentaram, mesmo sendo os menores do mundo, fazendo com que uma crise fosse instalada. O abate de fêmeas chegou a 40%, segundo dados do IBGE, mostrando o desespero dos produtores com a crise. Mas como o mercado é dinâmico, o primeiro semestre de 2007 foi marcado pela retomada da rentabilidade, através do controle dos custos e principalmente pelo aumento do preço nos mercados emergentes. A demanda pelos produtos brasileiros está cada vez mais se intensificando no mundo e as crises estão sendo superadas, em razão do profissionalismo encontrado na cadeia da carne bovina.

#### 2.4. O estado de Goiás como produtor de carne bovina

O estado de Goiás é o terceiro maior exportador de carne bovina no Brasil. Possui um rebanho de mais de 20 milhões de cabeças, sendo o quarto maior plantel do país. O primeiro estado em número de cabeças de gado é Mato Grosso, com mais de 26 milhões, seguido por Mato Grosso do Sul, com mais de 24 milhões e Minas Gerais, com mais de 21 milhões, IBGE (2006). A característica marcante do estado de Goiás é a criação do gado em pasto, com pouca interferência de manejo, mas com uma preocupação constante em relação às questões fito-sanitárias.

A indústria de carne bovina é marcada pela presença de grandes grupos nacionais, tendo em vista os incentivos fiscais promovidos pelo estado e pela proximidade com os maiores centros criadores. Hoje, existem 28 indústrias devidamente registradas na Junta Comercial do Estado, variando desde as de pequeno porte, sendo apenas matadouros até as de grande porte, grandes exportadoras. Três dos cinco maiores grupos industriais do país estão sediados no estado.

Recentemente dois, desses três maiores grupos, foram vendidos, um para uma rede internacional e outro para uma rede nacional, mostrando a força do segmento e a busca por fusões, para conquistar ainda mais o mercado.

A busca por profissionalização e atendimento às exigências internacionais faz com o segmento esteja passando por mudanças constantes. O profissional, para atuar no segmento, precisa ter uma capacitação adequada, como o contato com empresas internacionais é constante, a exigência pela fluência em línguas estrangeiras é fundamental. Além da necessidade de uma postura de adaptabilidade, tanto para os profissionais, quanto para a própria empresa, pois cada país possui suas exigências e características. Como exemplo, até

mesmo da necessidade de flexibilidade na adaptação cultural, é quando fiscais de países do Oriente Médio, muitas vezes rabinos, instalam-se na indústria para poder liberar as peças para serem exportadas para seus países. Os profissionais precisam entender que os rabinos estão na indústria como clientes e devem respeitar seus modos, costumes e valores. Até mesmo etapas do processo industrial precisam ser modificadas para atender tais exigências. A adaptabilidade é fundamental e faz parte como um dos critérios de seleção de pessoal.

Goiás é destaque na pecuária e na agroindústria de carne bovina. Essa adaptabilidade esperada reflete até mesmo no governo, que deve criar meios para que haja crescimento e o atendimento das necessidades dos clientes estrangeiros. Outra preocupação do estado tem que ser com o combate à clandestinidade. A produção de carne bovina no estado é elogiada no exterior, enquanto as condições de qualidade dos produtos consumidos internamente são questionadas. O constante pensamento em exportar o melhor deixa a população brasileira, e neste caso, a goiana, em segundo plano, refletindo características de nossa forma de colonização. Enquanto este pensamento imperar nos industriais brasileiros, o mercado interno estará pouco explorado e o externo com uma grande competitividade.

### **CAPÍTULO III – Metodologia**

Com base nos assuntos abordados, Mapeamento do Estilo de Aprendizagem e o Mercado de Carne Bovina, este trabalho foi proposto para que se consiga fazer uma relação entre os assuntos. A busca da profissionalização da agroindústria de carne bovina para atender as exigências internacionais e a vanguarda da aprendizagem organizacional faz com que seja possível a junção das duas. O mapeamento do estilo de aprendizagem busca apresentar, de forma inovadora, formas de avaliar e de trazer do profissional o melhor potencial que encontra em si, assim, como a agroindústria necessita deste profissional, que se conhece e sabe como lidar em diferentes tipos de situações.

O mapeamento do estilo de aprendizagem dos profissionais da agroindústria de carne bovina é o tema deste trabalho, objetivando, assim, que por conhecerem os estilos de aprendizagem seja possível, associado às outras formas de avaliação, definir se o profissional está ou não realizando a função certa, no lugar certo. Como este trabalho visa apenas mapear os estilos de aprendizagem, não será possível fazer a definição do posicionamento dos profissionais na organização, apenas será mencionado o estilo dos cargos e qual é o esperado de acordo com as descrições das dimensões do estilo de aprendizagem.

Para a realização deste trabalho, foram contatadas todas as 28 agroindústrias de carne bovina do estado de Goiás, inicialmente via telefone, em seguida pessoalmente ou via correio eletrônico, para a entrega da carta de intenções e do resumo da pesquisa. A resposta não foi imediata, tornando morosa a continuidade da pesquisa.

Das 28 indústrias, 15 deram a resposta negativa imediatamente, ou através de correio eletrônico ou via telefone. Entre as 13 que ainda faltaram responder, três se prontificaram em responder aos questionários, apesar de que uma delas não conseguiu responder por ter sido vendida e toda alta direção modificada. As 10 empresas que não deram respostas, ou são muito pequenas ou não foi possível mais contato.

Assim, das 28 agroindústrias de carne bovina, a pesquisa foi realizada com duas, totalizando 41 pesquisados. Todos estes são de cargos administrativos, de supervisão ou gerenciais, o que representa uma limitação da pesquisa. Os cargos analisados foram:

- Auxiliar de Vendas

- Auxiliar Administrativo
- Coordenador
- Diretor
- Encarregado de Carga/Descarga
- Gerente Geral
- Gerente Contábil
- Gerente de Compra de Gado
- Gerente de Recursos Humanos
- Gerente de Vendas
- Gerente Financeiro
- Gerente Industrial
- Líder de Equipe
- Líder de Manutenção
- Líder de Sala de Máquinas
- Supervisor de Área Fria
- Supervisor de Área Quente
- Supervisor de Área Técnica
- Supervisor de controle de qualidade
- Vendedor

Os participantes da pesquisa responderam o questionário desenvolvido por Felder-Silverman, disponibilizado de forma eletrônica e depositado no servidor da Universidade de São Paulo – São Carlos. Os professores que desenvolveram a plataforma de acesso ao formulário e todas as interações de dados foram: Prof. Dr. Reginaldo Santana Figueiredo (Universidade Federal de Goiás), Prof. Dr. Renato Vairo Belhot (Universidade de São Paulo – São Carlos) e Prof. Dr. César Otávio Malavé (*Texas A&M University*), que permitiram a utilização do sistema para o desenvolvimento desta pesquisa.

Devido a permissão dada para utilizar a plataforma, todas as interações dos dados foram utilizados: formulário de Ferder-Silverman, o questionário de identificação e os resultados das análises dos dados. Todo o acesso era feito através de um *login* e de uma senha liberada exclusivamente para este trabalho. Os pesquisados recebiam em seu correio eletrônico o resultado da pesquisa com as análises já realizadas e o estilo de aprendizagem definidos. Os dados armazenados eram tratados e liberados através de tabelas para as análises

desta pesquisa. Os pesquisados recebiam informações sobre aprendizagem organizacional e estilo de aprendizagem na própria plataforma, o que permitia um aumento do conhecimento do assunto na organização pesquisada, conforme anexo.

De forma simplificada, as etapas da pesquisa foram:

- Levantamento das agroindústrias de carne bovina em órgãos de classe e listas especializadas;
- Contato com as empresas para pedir permissão para a realização da pesquisa;
- Com a permissão concedida, enviar eletronicamente o acesso ao formulário eletrônico para que fosse feita a pesquisa;
- Tabular os dados;
- Fazer os testes com os dados;
- Apresentar e discutir os dados;
- Elaborar as considerações finais.

Paralelamente a esta pesquisa foi realizada uma pesquisa bibliográfica, na qual já foram apresentados os resultados através dos capítulos II e III.

A análise dos dados foi feita seguindo os seguintes itens propostos por Barbeta (2003):

- Análise descritiva – nesta etapa, foram preparados e apresentados os dados, de modo que fosse possível interpretá-los de acordo com os objetivos da pesquisa. Assim, as porcentagens dos mapeamentos dos estilos, as frequências e as outras variáveis foram apresentadas em tabelas e gráficos;
- Análise exploratória dos dados – com os dados da pesquisa dispostos de forma correta, foi feita a devida discussão dos aspectos relevantes;

Os resultados da pesquisa e a análise dos dados estão apresentadas no capítulo IV e as considerações finais englobam as sugestões para as agroindústrias de carne bovina, as quais podem fazer interações e modificações em sua estrutura organizacional ou na política de recursos humanos.

## **CAPÍTULO IV – Apresentação e análise dos resultados**

A análise dos dados dos estilos de aprendizagem da agroindústria de carne bovina, feita com base no modelo de Felder-Silverman, inicia com a explicação de cada dimensão com identificação de características que podem ser esperadas pelo grupo de profissionais que formam o segmento.

Fica registrado que a pesquisa foi feita com 41 colaboradores de duas agroindústrias de carne bovina.

Alguns dados gerais do segmento foram alcançados com a pesquisa, tais como: faixa etária, grau de satisfação e escolaridade. Estes itens permitem caracterizar melhor o segmento e principalmente entender melhor a forma pela qual estão mapeados os estilos de aprendizagem.

A agroindústria de carne bovina é constituída por um número maior de homens (95,13%) do que mulheres (4,87%), fato de conotação cultural onde se aprende que para lidar com gado é necessário força. As mulheres, mesmo em cargos de supervisão ou gerência são poucas, e encontram-se algumas nas áreas frias (cortes especiais, por exemplo). Mas este cenário está mudando, pois já é possível encontrar uma encarregada de carga/descarga, atividade antes realizada apenas por homens. A alta gerência ainda é dominada pelo sexo masculino, não sendo encontrada nenhuma gerente geral ou diretora.

A faixa etária está em uma média de 36 anos com um desvio padrão de 7,6 anos. Assim, considerando um desvio padrão, a faixa etária varia de 28,5 e 43,6 anos, idades consideradas médias ou até mesmo altas para linha de produção, que normalmente possui uma baixa faixa etária. Fato que pode ser um pouco justificado pelo tempo de trabalho na empresa que foi uma média de 5,4 anos e um desvio padrão de 1,9 anos. A baixa rotatividade, nos cargos analisados faz com que se justifique a faixa etária encontrada na agroindústria de carne bovina.

Ao perguntar sobre o grau de satisfação, pedindo para que fosse dado uma nota de 0 a 10, a média encontrada foi de 7,5, com um desvio padrão de 1,5 reafirmando a baixa rotatividade e a faixa etária mediana ou até mesmo alta.

A escolaridade foi outro item analisado, sendo que 78,05% dos profissionais possuíam ou estavam cursando curso superior e 21,95% tinham ensino médio. O fato de ter sido pesquisado as áreas administrativas, de supervisão ou de gerência fez com que a escolaridade encontrada fosse alta. Mas ainda é significativa a presença de pessoas nos cargos de gerência ou supervisão sem o ensino superior, o que se justifica pelo conhecimento prático. Mas o crescimento da competitividade no segmento tem feito com que haja uma busca pelo conhecimento teórico/científico também. A necessidade de estudos tem sido constante no segmento, o conhecimento em língua estrangeira tem sido obrigatório nos processos seletivos recentes. Como a produção tem tido um objetivo exportador, a própria telefonista deve ser no mínimo bilíngüe, sem contar que todos os setores necessitam de pessoas que tenham fluência pelo menos na língua inglesa.

Além da explanação geral do estilo de aprendizagem do segmento, será apresentado o estilo de aprendizagem de cada cargo pesquisado, compreendendo as áreas: administrativa, de supervisão e de gerência. Uma comparação entre o que se espera do estilo de aprendizagem e das atribuições do cargo será realizada.

Estas análises permitem que seja feito um mapeamento do estilo de aprendizagem da agroindústria de carne bovina no estado de Goiás.

#### 4.1. Mapeamento do estilo de aprendizagem da agroindústria de carne bovina por dimensão

Mapear o estilo de aprendizagem é pesquisar os estilos de aprendizagem individuais, neste caso, usando o modelo de Felder-Silverman. As dimensões, apresentadas pelo modelo, são: Ativo/Reflexivo, Sensorial/Intuitivo, Visual/Verbal e Seqüencial/Global. O fato de ser dois estilos em cada dimensão corresponde a uma relação dicotômica. O indivíduo é um ou outro na dimensão, mas o certo é que o estilo é mutável, principalmente se estiver com uma intensidade leve. Assim, o grau de intensidade é muito importante na determinação da segurança do estilo de aprendizagem. As intensidades são: leve, moderada ou forte.

A intensidade leve é considerada como uma área de incerteza, como já mencionado, pois o indivíduo pode oscilar de um estilo para o outro com muita facilidade. Moderada é a intensidade que mostra maior sobriedade do indivíduo, pois o mesmo possui uma estabilidade no estilo, mas demonstra sinais no estilo oposto. Ter uma intensidade forte significa estar no extremo da dimensão, é quando pode ser dito que o indivíduo é o estilo puro, tendo nenhum

ou muito pouco do outro estilo que forma a dimensão. Lembrando que não há estilo certo ou errado, há, na verdade, estilo que mais se adapta a certas atividades do que outro.

A seguir será apresentada cada dimensão com a análise do estilo de aprendizagem predominante para a agroindústria de carne bovina.

#### 4.1.1. Dimensão Ativo/Reflexivo

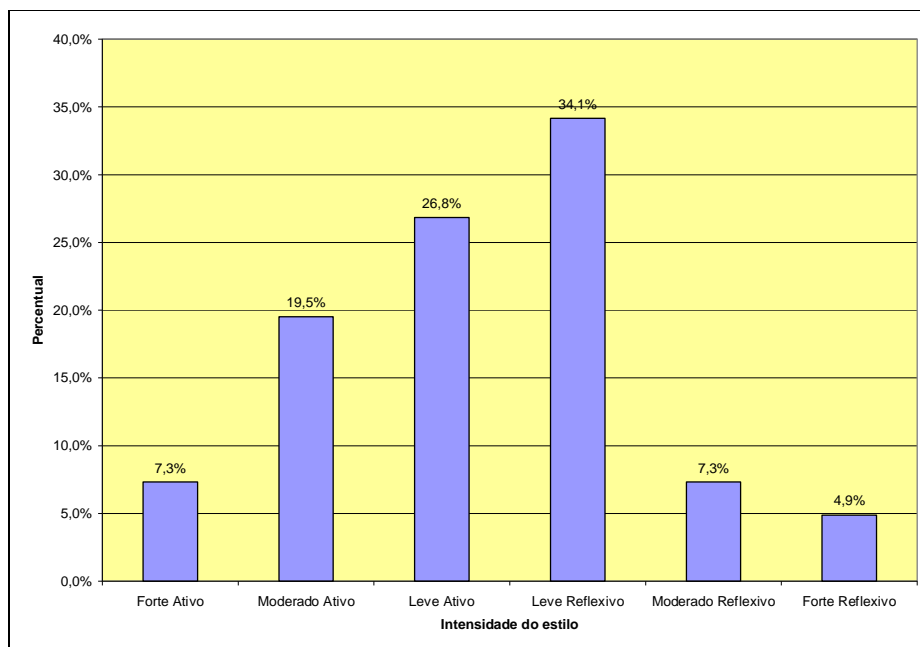
O ativo é caracterizado pela organização e pela facilidade em tomada de decisão, sem contar que possui habilidades para desenvolver experimentos, sendo assim, verdadeiros executores. O reflexivo é introspectivo, teórico, busca a reflexão, gosta do trabalho solitário e é excelente pesquisador. Os cargos que mais se aproximam do ativo são os da área de vendas, negociação, produção. O reflexivo tem proximidade com cargos nas áreas financeiras, contábeis, criação e pesquisa.

Como mostra o gráfico 5, os profissionais da agroindústria de carne bovina estão mais de 50% na intensidade leve dos estilos da dimensão, mais especificamente 34,1% leve reflexivo e 26,8% leve ativo, consolidando uma área incerta na definição do estilo. Mas é marcante os 19,5% de moderado ativo, mostrando uma tendência ao estilo ativo. O que fortalece esta tendência ao estilo ativo é o percentual de 7,3 de forte ativo. Os mais de 11% que fecham a dimensão, compreendendo 7,3% de moderado reflexivo e 4,9 de forte reflexivo, fazem com que seja evidente a força do estilo ativo nas agroindústrias de carne bovina.

Ter o estilo Ativo neste segmento significa ter um dinamismo capaz de fazer com que as adaptabilidades sejam atingidas constantemente. Além de ter um grupo de trabalho organizado e queira trabalhar em equipe. Tudo isso favorece à aprendizagem organizacional, pois uma das formas de desenvolvê-la é conseguindo fazer com que o grupo trabalhe em equipe e que tenha o mesmo foco.

Um exemplo para enaltecer o estilo Ativo na agroindústria de carne bovina foi observado em uma reunião da equipe do abate da produção, onde foi visualizado gritos de guerra e chamamentos em prol da necessidade de trabalho em equipe. Orações eram feitas para que o grupo fosse protegido de qualquer acidente, desta forma, o estilo Ativo é reforçado e vivenciado.

Gráfico 5 – Dimensão Ativo/Reflexivo para a agroindústria de carne bovina



Fonte: elaborado pelo autor.

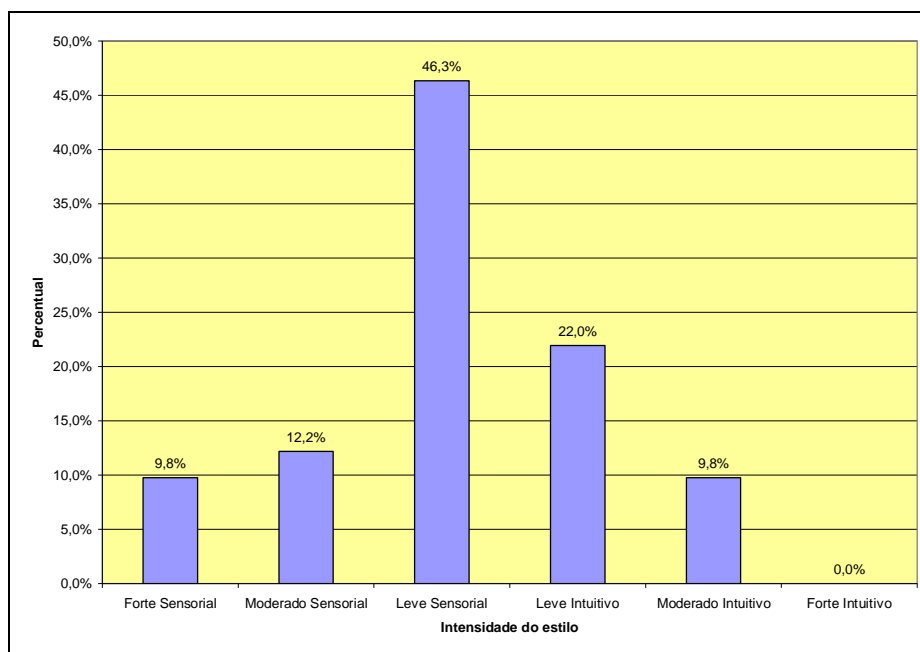
#### 4.1.2. Dimensão Sensorial/Intuitivo

Ter um estilo sensorial é ser detalhista, ligado a fatos, dados e experimentos e ter certa morosidade devido o excesso de minúcias. O intuitivo gosta de inovações e novos conceitos, é criativo e rápido, apesar de ser descuidado. Esta dimensão evidencia as áreas administrativas, financeira, jurídica, planejamento, projetos para o estilo sensorial; e as áreas de criação, vendas, negociação, marketing, comunicação e recursos humanos para o intuitivo.

Com 46,3% o leve sensorial e 22% o leve intuitivo é evidente que mais de 60% dos profissionais pesquisados estão no limiar dos estilos. O sensorial é marcado pelos 12,2% moderado e 9,8% forte, contrapondo com os 9,8% moderado intuitivo (Gráfico 6). A tendência ao estilo sensorial é marcante nas agroindústrias de carne bovina em Goiás.

O estilo sensorial mostra o próprio grupo que foi analisado, formado pelos cargos administrativos, de supervisão e gerenciais. Todos estes necessitam de máxima atenção e de fatos para gerar as decisões necessárias das atribuições de cada cargo. Mas, contrapondo ao estilo anterior, o ativo, o sensorial evidencia a lentidão na execução das tarefas. Um segmento tão adaptativo quanto o de carne bovina necessita que esta característica marcante do estilo seja trabalhada de tal forma que não seja uma barreira para o dinamismo competitivo encontrado no segmento.

Gráfico 6 – Dimensão Sensorial/Intuitivo



Fonte: elaborado pelo autor.

A morosidade do estilo sensorial é marcante na agroindústria de carne bovina goiana. Mas devido às três maiores agroindústrias do segmento estar instaladas no estado enfraquecem a questão da morosidade ser um problema do estilo. Lembrando que o estilo é também caracterizado pelo atendimento detalhado das questões corporativas e pela concentração na execução das tarefas. Um exemplo são os departamentos de planejamento e controle da produção, que necessitam de alta concentração e detalhamento das tarefas. Desta forma o estilo sensorial é importante nas atividades que necessitam de alta concentração e atenção aos detalhes, assim, destaca-se o estilo na agroindústria de carne bovina.

#### 4.1.3. Dimensão Visual/Verbal

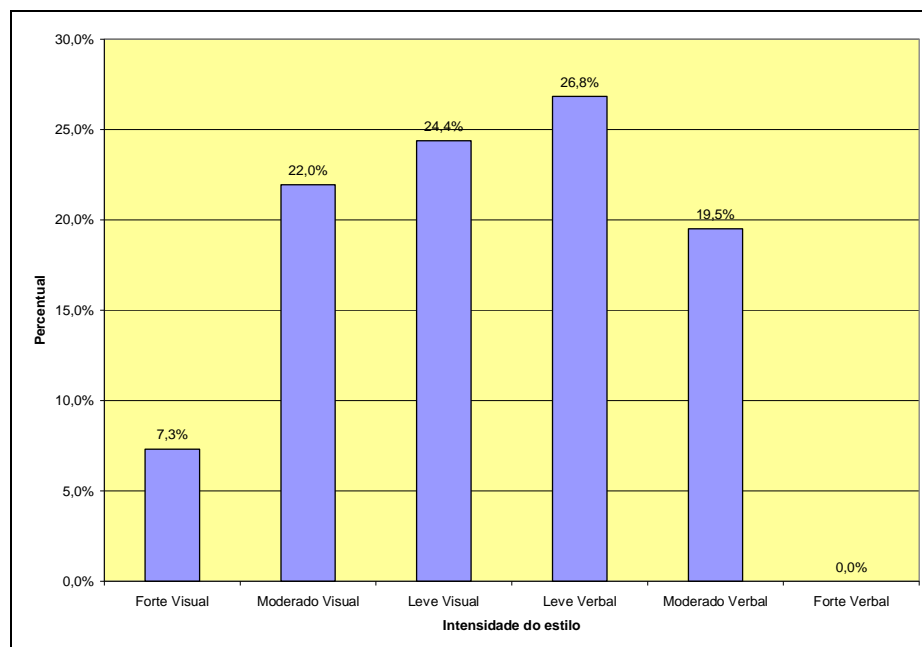
A dimensão visual/verbal possui uma relação direta com a neuro-lingüística. Um dos princípios desta ciência é a forma de reagir involuntariamente aos acontecimentos através dos sentidos, principalmente o visual e o auditivo. O estilo visual, portanto, possui a característica de ter a capacidade de memorizar através do que é visto, além da característica de facilidade em construir gráficos, tabelas e layout. O verbal, contrapondo ao visual, memoriza através do

que está escrito e principalmente do que se ouve. A construção de textos e facilidade na oralidade são características marcantes do estilo verbal.

As principais áreas nas organizações em que encontra o visual são: planejamento, criação, marketing, supervisão e coordenação. As áreas: jurídica, administrativa e de vendas são as que mais possuem profissionais com o estilo verbal.

A análise dos dados das agroindústrias de carne bovina mostraram um equilíbrio na dimensão, pois 53,7% são do estilo visual e 46,3% do estilo verbal. Este equilíbrio é evidente no grupo de profissionais pesquisados. As áreas de supervisão, coordenação e gerência determinaram a ênfase no estilo visual e a área administrativa no estilo verbal. As próprias intensidades foram proporcionais, com 22% moderado visual e 19,5% moderado verbal, fortalecendo ainda mais a importância de cada estilo para as áreas analisadas. Os 51,2% de intensidade leve, sendo 24,4% visual e 26,8% verbal, novamente evidencia o grupo de mais de 50% de profissionais no limiar dos estilos. Um destaque é para os 7,3% de forte visual que mostra uma leve tendência ao estilo visual, não podendo afirmar que é o que prevalece, mas representa um pequeno destaque (Gráfico 7).

Gráfico 7 – Dimensão Visual/Verbal



Fonte: elaborado pelo autor.

A pequena tendência ao estilo Visual mostra que as agroindústrias de carne bovina estão com os profissionais dentro das áreas específicas de atuação e com o estilo

correspondente. Como a pesquisa analisou líderes, supervisores, coordenadores e gerentes, a tendência ao estilo visual se confirmou. Mas o fato de ter profissionais na área administrativa marcou o equilíbrio na dimensão. Afirmar que o estilo do segmento é o visual é preocupante, o correto é dizer que houve uma pequena tendência ao estilo Visual.

Para a aprendizagem organizacional ter um grupo visual facilita a forma de comunicar, pois todas as informações serão repassadas de forma a atrair a atenção e a visão dos profissionais. Mas como quase há um equilíbrio, o ideal é utilizar de técnicas para atrair a atenção do visual, assim como é importante a construção de textos criativos e interessantes para conseguir comunicar ao verbal.

#### 4.1.4. Dimensão Seqüencial/Global

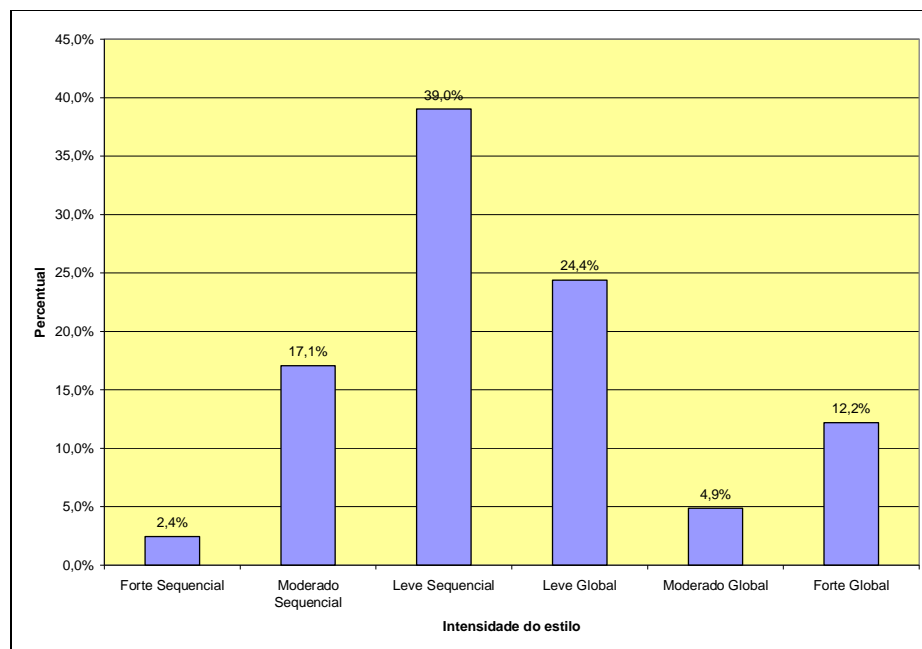
A necessidade de segmentar o todo é o destaque do estilo seqüencial. A visão holística é a marca do estilo global. O seqüencialista aprende por etapas, passo a passo, é detalhista, meticoloso, não gosta de inovações, segue as regras e é extremamente metódico. O globalista aprende em saltos, em um “estalo”, é, às vezes, desligado e desatento; intuitivo, trabalha de forma brilhante com a multidisciplinaridade.

As áreas de atuação do seqüencialista são todas aquelas que demandam regras, atenção a detalhes e procedimentos e processos a serem seguidos. O globalista é um excelente líder, pois consegue ver o todo e trabalhar em equipe com profissionais de várias áreas. Às vezes o globalista é considerado desatento e preguiçoso, mas na verdade, devido a sociedade ser regida pelos processos seqüenciais, especialmente a educação, ele desenvolve as suas atividades em um tempo diferente do seqüencialista.

A última dimensão a ser analisada nesta pesquisa é marcada por 63,4% dos profissionais da agroindústria de carne bovina com a intensidade leve entre os dois estilos de aprendizagem, especificamente 39% seqüencial e 24,4 % global. Confirmando a maioria dos profissionais pesquisados com tendência à instabilidade dos estilos pesquisados.

O destaque na análise são os 12,2% de forte global e os 2,4% de forte seqüencial, o que mostra decisões mais consistentes dos profissionais pesquisados. Os 17,1% de moderado seqüencial e ou 4,9% de moderado global faz com que o estilo seqüencial seja o predominante na agroindústria de carne bovina.

Gráfico 8 – Dimensão Sequencial/Global



Fonte: elaborado pelo autor.

O estilo sequencial, como tendência do grupo pesquisado, evidencia a presença de profissionais metódicos, detalhistas e burocratas. A própria forma de educação propicia este estilo, fazendo assim, com que seja natural encontrar a predominância deste. O destaque ao estilo globalista deve ser considerado, pois a intensidade forte é marcante. Ter no grupo pessoas com este estilo é bom para o dinamismo e a agilidade necessária à agroindústria de carne bovina.

#### 4.2. Mapeamento do estilo de aprendizagem da agroindústria de carne bovina por cargo

O mapeamento dos estilos de aprendizagem necessita de um detalhamento, por isso, a forma escolhida para realizar tal tarefa foi através da análise por cargos. Como a pesquisa foi realizada considerando os cargos dos profissionais pesquisados e a descrição de cargo foi feita através da observação pessoal do próprio autor e de entrevistas, não documentadas, com os profissionais.

Os cargos analisados são: auxiliar de vendas, coordenador, diretor, encarregado de carga/descarga, gerente geral, gerente contábil, gerente de compra de gado, gerente de recursos humanos, gerente financeiro, gerente de vendas, gerente industrial, gerente de

equipe, líder de manutenção, líder de manutenção, líder de sala de máquinas, vendedor, supervisor de área quente, supervisor de área fria, supervisor de área técnica e supervisor de controle de qualidade.

#### 4.2.1. Estilo de aprendizagem do cargo: Auxiliar de Vendas

O profissional de auxiliar de vendas na agroindústria de carne bovina exerce as funções burocráticas das vendas realizadas pelos vendedores. Toda parte documental é de responsabilidade do auxiliar de vendas. O preenchimento dos relatórios de vendas e o atendimento aos vendedores é feito pelo auxiliar de vendas. O atendimento telefônico dos clientes já cadastrados e nacionais é realizado por este profissional.

A atenção é uma exigência do cargo, assim como o atendimento às regras é necessário para o bom andamento das funções a ser exercidas por este profissional.

Tabela 2 – Estilos de aprendizagem do cargo: Auxiliar de Vendas

<b>AUXILIAR DE VENDAS</b>	<b>Estilos de Aprendizagem</b>			
	<b>Ativo / Reflexivo</b>	<b>Sensorial / Intuitivo</b>	<b>Visual / Verbal</b>	<b>Seqüencial / Global</b>
<b>Profissional</b>				
1	Moderado Ativo	Forte Sensorial	Moderado Visual	Moderado Seqüencial
2	Forte Ativo	Forte Sensorial	Forte Visual	Forte Seqüencial
3	Forte Reflexivo	Leve Intuitivo	Moderado Verbal	Leve Global

Fonte: elaborado pelo autor.

Os estilos de aprendizagem encontrados para o auxiliar de vendas, conforme a Tabela 2, de acordo com os três pesquisados, gera tendência aos estilos Ativo, Sensorial, Visual e Seqüencial. Dos estilos encontrados, apenas o visual foge das exigências do cargo, pois ser visual é ter o foco no que é dito e a atenção deste profissional deve ser no que é escrito. O ativo condiz com a organização, o sensorial com os detalhes e o seqüencial com os processos e procedimentos. Interessante destacar a presença do profissional 3 com um estilo oposto aos outros, o que permite a interação entre estilos, mas também geração de conflitos. O correto é ter este profissional em uma área que necessite de criação e planejamento, do que em uma área onde precisa ser metuculoso e seguir regras.

#### 4.2.2. Estilo de aprendizagem do cargo: Coordenador

O coordenador na agroindústria de carne bovina é o responsável por liderar a equipe administrativa que compreende todos os cargos auxiliares e assistentes da área administrativa. Sua responsabilidade vai além, por ter as áreas de limpeza, conservação, portaria e segurança sob seu comando.

O cargo necessita de habilidades de comunicação e de negociação. As atividades burocráticas são pormenorizadas e a capacidade de observação e de visão espacial é fundamental para ter um ambiente organizado e limpo.

Ao analisar o profissional pesquisado, ficou evidente a falta de estabilidade em um estilo, pois todos foram de intensidade leve. Dizer que o resultado é condizente com o cargo pode significar precipitação.

Na Tabela 3, os estilos estimados foram Reflexivo, Sensorial, Verbal e Seqüencial. A combinação dos estilos faz com que haja um dos estilos a ser questionado no perfil ideal para o cargo de coordenador. O fato de ser verbal dificulta a percepção com o espaço e com detalhes, que remetem ao aspecto visual. O estilo reflexivo é o ideal por remeter à organização. O sensorial, por focar em detalhes, faz com que seja o estilo correto para o cargo. O estilo seqüencial, para o cargo de coordenador, gera a dificuldade de se ter uma visão total do ambiente, mas em contrapartida, permite que regras e normas sejam cumpridas por todos os profissionais envolvidos com a coordenação.

Tabela 3 – Estilo de aprendizagem do cargo: Coordenador

<b>COORDENADOR</b>	<b>Estilos de Aprendizagem</b>			
	<b>Ativo / Reflexivo</b>	<b>Sensorial / Intuitivo</b>	<b>Visual / Verbal</b>	<b>Seqüencial / Global</b>
<b>Profissional</b>				
1	Leve Reflexivo	Leve Sensorial	Leve Verbal	Leve Seqüencial

Fonte: elaborado pelo autor.

#### 4.2.3. Estilo de aprendizagem do cargo: Diretor

O diretor é o elemento decisório na hierarquia organizacional. As suas atividades estão ligadas à boa execução das definições do conselho e à coordenação de todas as atividades, através de seu corpo gerencial, que o apóia, e das assessorias que estão ligadas diretamente a ele.

As habilidades necessárias desse profissional vão desde comunicação até o conhecimento técnico das atividades desempenhadas pela agroindústria de carne bovina. A visão holística e a habilidade em negociação são primordiais para um bom diretor. Ter uma atitude humana com os profissionais que trabalham sob sua responsabilidade é fundamental, além da capacidade de desenvolver a função de planejamento. Ser diretor é ser capaz de motivar uma equipe e fazer com que o crescimento organizacional seja constante.

O profissional avaliado foi mapeado com os estilos Ativo, Sensorial, Visual e Seqüencial. Ser ativo torna a atividade de diretor organizada e com energia disponível para desenvolver as várias atividades do cargo. O estilo sensorial evoca a atenção aos detalhes, apesar de denotar uma morosidade. O desenvolvimento do estilo visual permite a visão do todo e de detalhes que podem ser percebidos visualmente. O estilo seqüencial para a direção mostra o apego ao burocrático e às regras e procedimentos (Tabela 4).

O estilo deste profissional remete a um estilo conservador e clássico. Podendo ser caracterizado como um estilo não tão adequado para um segmento tão dinâmico e mutável como esse. Mas, por outro lado, como a maioria dos estilos a intensidade foi leve, sendo possível ter o trânsito entre os estilos de uma mesma dimensão, fazendo com que os resultados sejam benéficos para a agroindústria de carne bovina.

Tabela 4 – Estilo de aprendizagem do cargo: Diretor

<b>DIRETOR</b>	<b>Estilos de Aprendizagem</b>			
	<b>Ativo / Reflexivo</b>	<b>Sensorial / Intuitivo</b>	<b>Visual / Verbal</b>	<b>Seqüencial / Global</b>
<b>Profissional</b>				
1	Leve Ativo	Leve Sensorial	Moderado Visual	Leve Seqüencial

Fonte: elaborado pelo autor.

#### 4.2.4. Estilo de aprendizagem do cargo: Encarregado de Carga/Descarga

O transporte é uma das etapas importantes neste segmento, tendo em vista a necessidade de resfriamento e a alocação de forma a atender as exigências internacionais. O encarregado de carga/descarga é a pessoa que lida diretamente com este processo. A sua responsabilidade está em receber bem os produtos necessários para o processamento da matéria-prima, como embalagens, até no despacho de cargas para todos os tipos de modais.

Este profissional lida diretamente com pessoas e com processos burocratizados. As suas habilidades vão desde a comunicação, até as técnicas de acondicionamento de carga. A

negociação com transportadoras, também é atribuição do encarregado de carga/descarga da agroindústria de carne bovina.

Os estilos encontrados na pesquisa para este cargo são Reflexivo, Sensorial/Intuitivo, Visual e Global. O estilo reflexivo permite que os processos sejam realizados com a devida ordem e organização. O visual permite que nenhum processo, ou nenhuma carga seja montada de forma errada. O global faz com que tenha uma visão do todo da área a qual o profissional é encarregado (Tabela 5).

Tabela 5 – Estilo de aprendizagem do cargo: Encarregado de Carga/Descarga

<b>ENCARREGADO DE CARGA/DESCARGA</b>	<b>Estilos de Aprendizagem</b>			
	<b>Ativo / Reflexivo</b>	<b>Sensorial / Intuitivo</b>	<b>Visual / Verbal</b>	<b>Seqüencial / Global</b>
1	Leve Reflexivo	Moderado Sensorial	Leve Visual	Leve Seqüencial
2	Forte Reflexivo	Leve Intuitivo	Moderado Verbal	Forte Global
3	Leve Ativo	Leve Intuitivo	Moderado Visual	Leve Global
4	Leve Reflexivo	Leve Sensorial	Moderado Visual	Leve Global
5	Leve Ativo	Leve Sensorial	Moderado Visual	Moderado Seqüencial
6	Leve Reflexivo	Moderado Intuitivo	Leve Verbal	Leve Global

Fonte: elaborado pelo autor.

A dimensão Sensorial/Intuitivo foi um destaque nesta análise por ter tido o mesmo número de profissionais em ambos os estilos. Além disso a intensidade foi a mesma. Para este grupo de encarregados de carga/descarga não há um predomínio de algum dos estilos. Portanto, a atenção aos detalhes e a atenção ao todo, é um destaque deste cargo.

#### 4.2.5. Estilo de aprendizagem do cargo: Gerente Geral

Ser gerente geral na agroindústria de carne bovina é, hierarquicamente, estar abaixo do diretor e com responsabilidades por todos os processos administrativos, além de ter o apoio de todas as demais gerências, para que a organização execute suas funções de forma adequada e coerente com os objetivos organizacionais.

Destaques no perfil deste profissional são: as habilidades em comunicar, negociar e comandar; o conhecimento técnico e a facilidade em planejar, visualizando a organização como um todo.

A pesquisa encontrou o estilo de aprendizagem para o gerente geral da agroindústria de carne bovina: Ativo, Sensorial, Verbal e Global. Este estilo condiz com a necessidade do cargo, pois ser ativo é estar atento aos processos, normas e regras. O sensorial desenvolve as ações de forma detalhada. O fato de ser verbal permite que as argumentações e negociações sejam facilitadas para o gerente geral. Por fim, o estilo global evoca à visão holística, capaz de fazer com que o planejamento seja facilitado e a possibilidade de crescimento, devido a adaptabilidade, seja constante.

A intensidade leve denota a adaptabilidade do profissional. Mas, também, mostra sua instabilidade no estilo de aprendizagem. Com isso, este estilo não pode ser considerado estável, mas sim, em processo de mutação. O profissional que se encontra desta forma necessita de auxílio para desenvolver melhor suas habilidades e consequentemente ter certeza do estilo ao qual pertence. A aprendizagem organizacional é uma forma de desenvolvê-lo e fazer com que esta instabilidade seja resolvida.

Tabela 6 – Estilo de aprendizagem do cargo: Gerente Geral

<b>GERENTE GERAL</b>	<b>Estilos de Aprendizagem</b>			
	<b>Ativo / Reflexivo</b>	<b>Sensorial / Intuitivo</b>	<b>Visual / Verbal</b>	<b>Seqüencial / Global</b>
<b>Profissional</b>				
1	Leve Ativo	Leve Sensorial	Leve Verbal	Leve Global

Fonte: elaborado pelo autor.

#### 4.2.6. Estilo de aprendizagem do cargo: Gerente Contábil

A contabilidade é uma área que necessita de profissionais centrados nas atividades, até mesmo metódicos, para conseguir realizar todas as atividades de acordo com as legislações vigentes. Habilidades em lidar com documentos, organização e processos são as marcas de um gerente contábil.

Um perfil arrojado, aliado a uma visão global faz com que seja diferenciado o perfil deste profissional. Ter uma exímia facilidade com relatórios, processos, normas e legislações é o esperado, entretanto, possui um perfil diferenciado, focado na organização como um todo, é, consideravelmente diferente e interessante. Este perfil arrojado permite que o profissional

desta área consiga galgar novas posições nas organizações. Uma visão holística faz com que o mundo dos papéis e processos, se transforme em um ambiente de oportunidades e não apenas de regras. Mas encontrar tal perfil não é tarefa fácil, demandando assim, o desenvolvimento deste profissional.

O estilo de aprendizagem, encontrado na pesquisa, do gerente contábil é: Ativo, Sensorial, Visual e Seqüencial. Pode ser chamado de perfil esperado. Seqüencial, por gostar de todas as etapas cumpridas sem a quebra de nenhum protocolo. Ativo, demanda organização. Sensorial, atenção aos detalhes, apesar de certa morosidade. O único estilo que difere do tradicional é o visual, pois, o mesmo, denota facilidade com esquemas e gráficos e dificuldade com papéis. Mas como a intensidade do visual foi leve remete à instabilidade do profissional em relação ao estilo, podendo assim, ter variações com o verbal (Tabela 7).

Tabela 7 – Estilo de aprendizagem do cargo: Gerente Contábil

<b>GERENTE CONTÁBIL</b>	<b>Estilos de Aprendizagem</b>			
	<b>Ativo / Reflexivo</b>	<b>Sensorial / Intuitivo</b>	<b>Visual / Verbal</b>	<b>Seqüencial / Global</b>
<b>Profissional</b>				
1	Moderado Ativo	Leve Sensorial	Leve Visual	Leve Seqüencial

Fonte: elaborado pelo autor.

O destaque deste estilo foi para a intensidade do ativo, moderado, evidenciando a força do pensamento organizado e da tendência às regras e padrões.

#### 4.2.7. Estilo de aprendizagem do cargo: Gerente de Compra de Gado

O objetivo das organizações é obter a melhor matéria-prima, com o menor custo e com a máxima qualidade, para assim, apresentar produtos que atendam às necessidades dos consumidores. O papel do gerente de compra de gado na agroindústria de carne bovina é fazer com que o objetivo apresentado acima seja uma realidade na organização. Para tanto, o gado a ser comprado, tem que ser o melhor, com o menor preço, sempre com a visão do que o mercado anseia. Outro agravante neste processo de compra de gado, é que o produto é visto apenas de forma externa, pois o que realmente será comercializado não tem como ser identificado. Comprar gado é olhar procedência, antecedência genética, cumprimento das obrigações fito-sanitárias, além do preço de mercado regional e nacional.

Diante de tantas exigências, este profissional precisa estar atento a todos os acontecimentos regionais, nacionais e internacionais que atingem diretamente o preço da arroba do gado. O conhecimento técnico é importante para a tomada de decisão, assim como o cumprimento das obrigações legais.

Normalmente, este gerente possui uma equipe pequena, pois a partir do momento em que o gado entra na agroindústria, não é mais de sua responsabilidade, mas sim, do gerente industrial.

O estilo de aprendizagem encontrado do gerente de compra de gado foi: Reflexivo, Intuitivo, Verbal e Seqüencial (Tabela 8). Este estilo condiz com o gerente de compra de gado, pois reflexivo remete à necessidade de inovação e não gostar de rotina. O profissional desta área não pode gostar de rotina, pois cada dia estará em um lugar diferente, analisando diferentes tipos de gado. O estilo intuitivo está ligado a este cargo por gostar de pesquisa e por agir de forma especulativa. Toda argumentação, articulação, poder de negociação estão ligados ao estilo verbal encontrado na análise do profissional. Além da necessidade de que os processos sejam respeitados e as regras cumpridas.

Tabela 8 – Estilo de aprendizagem do cargo: Gerente de Compra de Gado

<b>GERENTE DE COMPRA DE GADO</b>	<b>Estilos de Aprendizagem</b>			
	<b>Ativo / Reflexivo</b>	<b>Sensorial / Intuitivo</b>	<b>Visual / Verbal</b>	<b>Seqüencial / Global</b>
<b>Profissional</b>				
1	Moderado Reflexivo	Leve Intuitivo	Leve Verbal	Leve Seqüencial

Fonte: elaborado pelo autor.

Assim, este profissional analisado para o cargo de gerente de compra de gado está de forma adequada e atendendo as necessidades inerentes à sua função, de acordo com o estilo de aprendizagem apresentado. A aprendizagem organizacional precisa desenvolver a intensidade do estilo para que o profissional possa desenvolver mais ainda as suas potencialidades.

#### 4.2.8. Estilo de aprendizagem do cargo: Gerente de Recursos Humanos

As habilidades desenvolvidas por um gerente de recursos humanos remetem ao universo da aprendizagem organizacional, onde todas as observações e considerações convergem ao desenvolvimento do ser humano. Este profissional na agroindústria de carne

bovina é exigido, dada à necessidade, de que a equipe de colaboradores desenvolva intelectual e profissionalmente de tal forma que, a arte de lidar com pessoas seja entendida por todos no grupo. As habilidades de recrutar, selecionar, treinar e avaliar necessitam de um domínio ímpar do profissional. Além do conhecimento técnico e da gestão de conflitos indispensáveis a este profissional, espera-se que esteja atento ao global.

Em razão deste profissional estar em uma agroindústria, a área operária é formada por pessoas com baixa escolaridade, por isso, é necessário habilidades de comunicação e tratamento. Deve ser lembrado que baixa escolaridade não significa falta de educação, mas sim, falta de formação escolar.

O estilo de aprendizagem encontrado no gerente de recursos humanos da agroindústria de carne bovina foi: Ativo, Sensorial, Visual e Seqüencial (Tabela 9). Talvez, esta seja a maior discrepância encontrada em um estilo até agora. O ativo remete-se à organização, atitude condizente com o cargo, mas a reflexão tanto buscada no cargo não é evidenciada. O profissional demanda certa criatividade, característica oposta ao estilo sensorial do profissional pesquisado. Este estilo está ligado à detalhes e uma certa morosidade, atitudes incoerentes com o cargo analisado. A habilidade de verbalizar as situações, o poder de argumentação, a magia do atendimento são importantes ao profissional. O estilo visual deste profissional impossibilita as habilidades necessárias ao cargo. O fato de ser seqüencial emperra o dinamismo do gerente de recursos humanos da agroindústria de carne bovina.

Tabela 9 – Estilo de aprendizagem do cargo: Gerente de Recursos Humanos

<b>GERENTE DE RECURSOS HUMANOS Profissional</b>	<b>Estilos de Aprendizagem</b>			
	<b>Ativo / Reflexivo</b>	<b>Sensorial / Intuitivo</b>	<b>Visual / Verbal</b>	<b>Seqüencial / Global</b>
1	Moderado Ativo	Leve Sensorial	Leve Visual	Leve Seqüencial

Fonte: elaborado pelo autor.

O fato de ser um estilo que não condiz com o cargo não significa que a pessoa deve ser demitida, mas remanejada ou motivada a desenvolver as habilidades necessárias para que consiga desempenhar melhor as atividades condizentes ao cargo.

A aprendizagem organizacional é capaz de desenvolver as habilidades deste profissional de tal forma que o mesmo possa ser aproveitado com todas as suas potencialidades.

#### 4.2.9. Estilo de aprendizagem do cargo: Gerente de Vendas

A área de vendas é marcada pelo dinamismo, agilidade e capacidade em negociar. Na agroindústria de carne bovina não é diferente. O ponto alto deste setor é a necessidade de ter conhecimento de outras línguas, pois a exportação, atualmente, é a principal forma de negócio.

O gerente de vendas precisa estar atento às mudanças no mercado mundial. As crises comerciais, que marcam este setor, devem ser bem assimiladas por este profissional. As estratégias comerciais precisam condizer com o mercado. As cotações das moedas estrangeiras devem ser acompanhadas diariamente. Estas inovações fazem com que o gerente de vendas busque um conhecimento contínuo.

Em pequenas agroindústrias de carne bovina a atuação deve deste profissional é voltada ao mercado interno. Mas o foco do gerente de vendas deverá ser o mesmo. Internamente o mercado é extremamente competitivo, dinâmico e com oscilações diárias.

Tabela 10 – Estilo de aprendizagem do cargo: Gerente de Vendas

<b>GERENTE DE VENDAS</b>	<b>Estilos de Aprendizagem</b>			
	<b>Ativo / Reflexivo</b>	<b>Sensorial / Intuitivo</b>	<b>Visual / Verbal</b>	<b>Seqüencial / Global</b>
<b>Profissional</b>				
1	Leve Reflexivo	Leve Intuitivo	Leve Visual	Leve Seqüencial

Fonte: elaborado pelo autor.

O estilo de aprendizagem encontrado para o gerente de vendas da agroindústria de carne bovina foi: Reflexivo, Intuitivo, Visual e Seqüencial (Tabela 10). Os estilos reflexivo, intuitivo referem de forma clara a este profissional. A criatividade do intuitivo e a capacidade de cognição do reflexivo validam o dinamismo e a necessidade de adaptação tão esperada deste profissional. O estilo visual distancia do cargo, mas facilita a preparação de apresentações que possam satisfazer as necessidades de negociação. Ser seqüencial para o gerente de vendas é ter responsabilidade com os processos e procedimentos da instituição e uma visão focada no objetivo da área.

A intensidade dos estilos foi leve, o que evidencia mudanças neste profissional. Assim, a aprendizagem organizacional é capaz de fazer com que ele desenvolva as potencialidades para conseguir atingir todo dinamismo exigido pelo cargo.

#### 4.2.10. Estilo de aprendizagem do cargo: Gerente Financeiro

A área financeira das empresas demanda profissionais centrados, focados, detalhistas, meticolosos e organizados. Esta era a visão nas décadas passadas. Hoje, o profissional precisa ser global, dinâmico, atento às mudanças governamentais, criativo e hábil em comunicar e negociar. Este perfil é necessário devido a constante mudança no mercado nacional e mundial.

Para muitos a área financeira é o coração da empresa, mas na verdade ela é o meio, pois o que move as empresas são clientes demandando seus produtos. Assim, o louvor que é dado ao gerente financeiro deve, na verdade, focar apenas a capitalização promovida pelo mesmo. Fazer demonstrações financeiras qualquer estagiário devidamente treinado é capaz, agora; no entanto, conseguir recursos para capitalizar e proporcionar crescimento constitui o diferencial deste profissional.

A agroindústria de carne bovina necessita de gerentes de vendas com espírito captador capaz de trazer investimentos para a empresa que possam gerar oportunidades.

O estilo de aprendizagem levantado para o gerente financeiro da agroindústria de carne bovina foi: Reflexivo, Sensorial, Verbal e Global (Tabela 11). Este é o estilo ideal para este profissional. O reflexivo avalia problemas e modela matemática. O sensorial é detalhista, podendo ser um pouco lento. Mas é compensado pelo estilo global, que consegue de forma não-linear desenvolver a melhor forma de atuação. A necessidade de negociar, articular é suprida pelo estilo verbal.

Tabela 11 – Estilo de aprendizagem do cargo: Gerente Financeiro

<b>GERENTE FINANCEIRO</b>	<b>Estilos de Aprendizagem</b>			
	<b>Ativo / Reflexivo</b>	<b>Sensorial / Intuitivo</b>	<b>Visual / Verbal</b>	<b>Seqüencial / Global</b>
<b>Profissional</b>				
1	Leve Reflexivo	Leve Sensorial	Moderado Verbal	Moderado Global

Fonte: elaborado pelo autor.

A aprendizagem organizacional precisa desenvolver a intensidade deste profissional de forma progressiva, pois até a intensidade encontra sinais moderados o que evidencia a estabilidade no estilo e a confiança nas ações promovidas pelo mesmo. Este profissional para agroindústria de carne bovina é um diferencial competitivo e deve ter seu capital intelectual consideravelmente potencializado.

#### 4.2.11. Estilo de aprendizagem do cargo: Gerente Industrial

O pátio fabril é a área da organização que necessita de atenção aos detalhes. Neste lugar, a execução é o primordial. Qualquer erro gera problemas no resultado final da organização, além de poder incorrer de perda de vidas.

Na agroindústria de carne bovina esta preocupação com a vida deve ser maior, pois a utilização de instrumentos cortantes potencializa acidentes. Outra preocupação é que a preparação do produto final demanda o conhecimento especializado do profissional em “desossar” o gado. Se este operário não cortar no lugar certo, a possibilidade de perdas é muito grande, o que torna o trabalho mais especializado ainda.

Diante deste cenário, o gerente industrial necessita ter habilidades de: comunicação para dialogar com os operários, observação visual para abranger visualmente possíveis problemas encontrados nas operações, técnica com o objetivo de conhecer de forma criteriosa todo o processo de produção entre outras.

Tabela 12 – Estilo de aprendizagem do cargo: Gerente Industrial

<b>GERENTE INDUSTRIAL</b>	<b>Estilos de Aprendizagem</b>			
	<b>Ativo / Reflexivo</b>	<b>Sensorial / Intuitivo</b>	<b>Visual / Verbal</b>	<b>Sequencial / Global</b>
<b>Profissional</b>				
1	Leve Reflexivo	Leve Sensorial	Moderado Verbal	Leve Global

Fonte: elaborado pelo autor.

O estilo de aprendizagem encontrado para o gerente industrial da agroindústria de carne bovina foi: Reflexivo, Sensorial, Verbal e Global. O estilo reflexivo não condiz muito com o cargo, pois o mesmo necessita de organização, que não é demandada deste estilo. Assim como o global não permite o detalhamento dos processos e o acompanhamento minucioso. Os estilos sensorial e verbal permitem que o gerente industrial possa comandar a equipe de forma coerente através do diálogo e ver alguns detalhes dos processos.

O fato de ser sensorial e global apresenta contradição, pois o primeiro conota detalhes e morosidade e o segundo evidencia agilidade e superficialidade momentânea. A intensidade leve faz com que a aprendizagem organizacional possa ser acionada, para desenvolver as habilidades não encontradas, e que precisam de elaboração, para adquirir confiança e atingir o objetivo traçado para o cargo.

#### 4.2.12. Estilo de aprendizagem do cargo: Líder de Equipe

O líder é aquele que motiva seu grupo, mas principalmente desenvolve a capacidade de cada integrante fazendo com que o máximo de cada um seja atingido. Liderar não é simples, mas contém um toque de majestade. Quando se forma uma equipe, imediatamente pensa-se em um líder para a mesma, que, normalmente, surge de forma natural. Mas existem os líderes determinados pelas organizações. Eles precisam defender os interesses da organização através da comunicação e da negociação com seus liderados.

O líder é bem eclético, pois os estilos variam de acordo com as atribuições e características pessoais. Não existe um perfil ideal para o líder. Em todas as equipes há líderes que agradam e os que desagradam. O importante é que o líder seja o ponto de comunicação entre a equipe e a alta coordenação da organização.

O estilo de aprendizagem do líder de equipe da agroindústria de carne bovina foi: Ativo, Intuitivo/Sensorial, Visual e Seqüencial/Global (Tabela 13). Este perfil demonstra o que foi comentado sobre o líder. Ao observar a análise dos dois profissionais ocupantes deste cargo, os estilos são opostos, diferenciando apenas a intensidade nos estilos Ativo e Visual.

Tabela 13 – Estilo de aprendizagem do cargo: Líder de Equipe

<b>LÍDER DE EQUIPE</b>	<b>Estilos de Aprendizagem</b>			
	<b>Ativo / Reflexivo</b>	<b>Sensorial / Intuitivo</b>	<b>Visual / Verbal</b>	<b>Seqüencial / Global</b>
<b>Profissional</b>				
1	Leve Reflexivo	Leve Intuitivo	Moderado Visual	Leve Global
2	Moderado Ativo	Leve Sensorial	Leve Verbal	Leve Seqüencial

Fonte: elaborado pelo autor.

A aprendizagem organizacional precisa trabalhar com os líderes de equipe para que as potencialidades sejam desenvolvidas em cada equipe. Pois como não existem líderes iguais, também não existem equipes iguais.

#### 4.2.13. Estilo de aprendizagem do cargo: Líder de Manutenção

A manutenção é uma atividade técnica que necessita de conhecimento especializado e até mesmo cursos especiais para desenvolvê-la. Ser líder de uma equipe, com esse grau de especialização, demanda um conhecimento especializado e total do assunto. O líder deve ser o que tem a habilidade técnica e também a interpessoal. Toda ligação entre a alta direção e a área de manutenção é feita pelo líder.

A capacidade de articular, a habilidade em ver o todo e a atenção aos detalhes, complementam o perfil deste profissional. Mas deve ser lembrado que existem líderes com vários perfis. O importante é ter a visão nos objetivos organizacionais e principalmente na atuação técnica.

O estilo de aprendizagem encontrado do líder de manutenção da agroindústria de carne bovina foi: Ativo/Reflexivo, Sensorial/Intuitivo, Visual/Verbal, Sequencial/Global. O que reflete a máxima de que o líder pode ter vários estilos e, mesmo assim, realizar as atividades da melhor maneira.

Tabela 14 – Estilo de aprendizagem do cargo: Líder de Manutenção

<b>LÍDER DE MANUTENÇÃO</b>	<b>Estilos de Aprendizagem</b>			
	<b>Ativo / Reflexivo</b>	<b>Sensorial / Intuitivo</b>	<b>Visual / Verbal</b>	<b>Sequencial / Global</b>
<b>Profissional</b>				
1	Leve Reflexivo	Leve Sensorial	Leve Verbal	Forte Global
2	Leve Ativo	Leve Intuitivo	Leve Visual	Leve Sequencial

Fonte: elaborado pelo autor.

A aprendizagem organizacional deve atuar para que haja uma definição melhor deste estilo, pois a intensidade é leve fazendo com que seja difícil determinar o estilo predominante. Sem o desenvolvimento da percepção do estilo por parte desses profissionais, é difícil o estabelecimento de programas de desenvolvimento do conhecimento. Atingir todos os estilos de aprendizagem é demasiadamente complicado, necessitando assim, de técnicas para que as pessoas desenvolvam seus estilos e principalmente os intensifique.

#### 4.2.14. Estilo de aprendizagem do cargo: Líder de Sala de Máquinas

O local central do pátio fabril é a sala de máquinas, pois todo o mecanismo e toda a velocidade do processo produtivo são dados a partir de comandos nesta sala. A equipe é constituída de profissionais com conhecimento em mecânica, informática e até mesmo robótica. Os princípios da física são aplicados diariamente por este grupo de profissionais.

O líder deste setor deve possuir todo o conhecimento técnico necessário e maestria para lidar com pessoas. A agilidade em resolver problemas deve ser constante. A visão global deve dominar este profissional, pois todo pátio fabril depende de comandos deste setor.

O estilo de aprendizagem do líder de sala de máquinas da agroindústria de carne bovina foi: Reflexivo, Intuitivo, Verbal e Global (Tabela 15). Este perfil condiz com a expectativa do cargo. O único estilo questionado é o reflexivo, pois para ser um bom líder de sala de máquinas é necessário atenção aos detalhes, característica não encontrada neste estilo. O fato de ter os estilos verbal e global evidencia a necessidade de comunicação e de ter uma visão do todo. Apesar de que o global é considerado um pouco desatento, o que justifica a predominância do estilo reflexivo. O intuitivo permite a agilidade e a percepção aguçada.

Tabela 15 – Estilo de aprendizagem do cargo: Líder de Sala de Máquinas

<b>LÍDER DE SALA DE MÁQUINAS</b>	<b>Estilos de Aprendizagem</b>			
	<b>Ativo / Reflexivo</b>	<b>Sensorial / Intuitivo</b>	<b>Visual / Verbal</b>	<b>Seqüencial / Global</b>
<b>Profissional</b>				
1	Leve Reflexivo	Moderado Intuitivo	Moderado Verbal	Forte Global
2	Leve Reflexivo	Leve Sensorial	Moderado Verbal	Forte Global

Fonte: elaborado pelo autor.

O desenvolvimento do estilo ativo é fácil de ser promovido devido a intensidade do estilo reflexivo ser leve. A aprendizagem organizacional deve desenvolver tal estilo e trabalhar de forma constante no estilo global, pois a intensidade forte faz com que haja um predomínio de tal estilo sobre os outros. A capacidade de trabalho multidisciplinar e a visão holística devem ser exploradas e valorizadas, para desenvolver ainda mais o líder de sala de máquinas na agroindústria de carne bovina.

#### 4.2.15. Estilo de aprendizagem do cargo: Vendedor

O profissional de vendas vive um momento de transformação, pois ele não pode simplesmente ser um emissor de pedidos, mas deve ser um conhecedor técnico dos produtos e dos serviços prestados pela empresa na qual trabalha.

A agroindústria de carne bovina necessita de um profissional que conheça os produtos e, principalmente, o mercado. Em razão do crescimento das exportações, o conhecimento globalizado é importante para este profissional. O cumprimento de regra, normas e procedimentos é importante, tendo em vista as legislações fito-sanitários e de exportação existentes, que necessitam ser seguidas.

O estilo de aprendizagem do vendedor da agroindústria de carne bovina encontrado foi: Ativo, Sensorial, Visual e Seqüencial (Tabela 16). Este estilo condiz com o cargo, pois delinea as características necessárias ao profissional. O estilo ativo promove a organização e a agilidade na resolução dos problemas. O sensorial marca a atenção aos detalhes. O foco no todo e na apresentação dos produtos, é o que marca o estilo visual. O cumprimento das regras e dos procedimentos é enfatizado pelo estilo seqüencial.

Tabela 16 – Estilo de aprendizagem do cargo: Vendedor

<b>VENDEDOR</b>	<b>Estilos de Aprendizagem</b>			
	<b>Ativo / Reflexivo</b>	<b>Sensorial / Intuitivo</b>	<b>Visual / Verbal</b>	<b>Seqüencial / Global</b>
<b>Profissional</b>				
1	Moderado Ativo	Moderado Sensorial	Leve Visual	Leve Seqüencial
2	Moderado Ativo	Moderado Sensorial	Moderado Visual	Moderado Seqüencial
3	Moderado Reflexivo	Leve Sensorial	Moderado Visual	Leve Seqüencial

Fonte: elaborado pelo autor.

Desenvolver ainda mais estes profissionais é o papel da aprendizagem organizacional que deve trabalhar para que a intensidade seja mantida no mínimo no moderado. O ato de aprender deve ser constante para estes profissionais, devido às mudanças mercadológicas nacionais e mundiais.

#### 4.2.16. Estilo de aprendizagem do cargo: Supervisão de Área Quente

A área quente em uma agroindústria de carne bovina compreende o início do processo produtivo. Começando na recepção do gado, preparo deste, através de lavagens, e até mesmo interações com músicas, para estabelecer a calma, ou como diz na organização, para que “o sangue do animal esfrie”. O processo de abate, e as primeiras limpezas, como tirar o casco, o couro, as vísceras, a cabeça e por fim, o desmembramento em duas “bandas”, fazem parte deste setor.

Todos os cuidados desta área demandam uma atenção no manuseio das máquinas e aos pontos de corte. Os operários trabalham em um ambiente pouco climatizado, molhado e sujo de sangue e excrementos, com um forte odor. O preparo e a utilização de equipamentos de segurança são necessários e importantes.

Outra preocupação é com o próprio animal, pois deve haver, segundo a legislação, o abate chamado de “humanizado”, onde não há sofrimento para o gado. Mas esta situação tem passado por questionamentos. Países, como os de origem mulçumana, não aceitam que o gado seja abatido desacordado e deve haver uma sangria do mesmo, fazendo com que o abate “humanizado” deixe de existir. Órgãos de fiscalização nacionais têm permitido esta situação, pois o atendimento é para o mercado externo e não interno. Ambientalistas questionam tal acontecimento, mas nada podem fazer diante das exigências do mercado externo.

Outros procedimentos realizados nesta área são o preparo dos miúdos, vísceras, couro e outras partes. A máxima de que todas as partes do animal são aproveitadas é contradita neste momento, pois os olhos, por medida de segurança fito-sanitária, não podem ser consumidos.

O líder da área quente deve ter conhecimento técnico e principalmente habilidade para lidar com os problemas de relacionamento. O maior problema encontrado neste setor é a dependência da organização de operários especializados. Existem processos que apenas duas, ou no máximo três pessoas conseguem realizar, como a identificação da idade do gado, pela análise da arcada dentária. Caso falte um desses profissionais, instala-se um problema para o andamento das atividades na linha de produção.

Conflitos como esses são resolvidos pelo líder, que deve ter visão do todo no processo e atenção aos detalhes.

O estilo de aprendizagem do supervisor de área quente na agroindústria de carne bovina identificado: Ativo, Intuitivo, Verbal, Global (Tabela 17). A relação entre os estilos de cada dimensão permite que este profissional atenda às exigências da profissão. O estilo ativo permite a agilidade na resolução dos problemas e a organização. O intuitivo evidencia a

capacidade criativa. A habilidade em articular e argumentar é apresentada no estilo verbal, facilitando assim, a comunicação com as pessoas da equipe e, conseqüentemente, a resolução de conflitos. O fato de ser global faz com que o supervisor de área quente possa se relacionar de forma comedida com os vários níveis de profissionais que estão na equipe e na organização.

Tabela 17 – Estilo de aprendizagem do cargo: Supervisor de Área Quente

SUPERVISOR DE ÁREA QUENTE	Estilos de Aprendizagem			
	Ativo / Reflexivo	Sensorial / Intuitivo	Visual / Verbal	Seqüencial / Global
1	Leve Ativo	Leve Intuitivo	Leve Verbal	Leve Global
2	Leve Reflexivo	Moderado Intuitivo	Leve Verbal	Moderado Seqüencial
3	Leve Ativo	Leve Sensorial	Leve Verbal	Leve Global

Fonte: elaborado pelo autor.

O desenvolvimento da intensidade e da permanência neste estilo é fundamental para o bom andamento das atividades na organização. O papel da aprendizagem organizacional é promovê-lo para que a agroindústria de carne bovina possa crescer de forma sustentada.

#### 4.2.17. Estilo de aprendizagem do cargo: Supervisor de Área Fria

A continuidade do processo produtivo é dada na chamada área fria. Após o abate, as “bandas” do produto são armazenadas por 24 horas em câmaras frias para que haja a continuidade da sangria e para que seja retardado o início da ação bacteriana de putrefação.

Passado as 24 horas, as “bandas” são direcionadas para a área de desossa, onde inicia-se o processo de separação das partes do produto final, ou seja, são feito os cortes principais. A próxima etapa é o direcionamento para embalar ou para os cortes especiais. Com a embalagem feita, é encaminhado para as câmaras frias até o embarque da carga, de acordo com os pedidos realizados.

O líder desta área demanda, da mesma forma que o supervisor de área quente, habilidades de comunicação, interação com o grupo, conhecimento técnico e a capacidade de gerir conflitos.

O estilo de aprendizagem encontrado para o supervisor de área fria da agroindústria de carne bovina foi: Ativo, Sensorial, Visual e Seqüencial (Tabela 18). O estilo encontrado condiz com o profissional esperado, além de fortalecer: a agilidade, através do estilo ativo; a atenção aos detalhes, estilo sensorial; a observação aos acontecimentos, estilo visual; e as regras e procedimentos, estilo seqüencial. O que falta é a habilidade em comunicar que deveria ser apresentado através do estilo verbal.

Tabela 18 – Estilo de aprendizagem do cargo: Supervisor de Área Fria

<b>SUPERVISOR DE ÁREA FRIA</b>	<b>Estilos de Aprendizagem</b>			
	<b>Ativo / Reflexivo</b>	<b>Sensorial / Intuitivo</b>	<b>Visual / Verbal</b>	<b>Seqüencial / Global</b>
<b>Profissional</b>				
1	Forte Ativo	Moderado Sensorial	Leve Visual	Moderado Seqüencial
2	Moderado Ativo	Leve Sensorial	Leve Verbal	Moderado Global
3	Leve Reflexivo	Leve Sensorial	Leve Visual	Leve Seqüencial

Fonte: elaborado pelo autor.

O desenvolvimento da habilidade de articulação verbal pode ser feito através de técnicas da aprendizagem organizacional. A intensificação dos estilos deve ser promovida também. Todas estas ações pautadas na visão compartilhada da agroindústria de carne bovina.

#### 4.2.18. Estilo de aprendizagem do cargo: Supervisor de Área Técnica

A área técnica em uma agroindústria de carne bovina é a responsável por todo funcionamento operacional, incluindo instalações. Desde o funcionamento das máquinas, até problemas nas instalações hidráulicas, são de responsabilidade desta área.

O supervisor de área técnica possui em sua equipe vários profissionais. Desde pedreiros, eletricitas, encanadores, até técnicos de informática e de mecânica. A capacidade de comunicação e articulação deve ser desenvolvida e a habilidade de organizar e visão global é imprescindível.

O estilo de aprendizagem do supervisor de área técnica da agroindústria de carne bovina foi: Ativo, Sensorial, Verbal e Seqüencial (Tabela 19). Os estilos ativo e verbal condizem com o cargo, pois estão ligados à agilidade e a habilidade em argumentar. Os estilos sensorial e seqüencial estão ligados a uma visão estratificada e uma atenção focada em

minúcias, o que distanciam do supervisor de área técnica. O estilo intuitivo e global tendenciam ao cargo, pois estão ligados à criatividade e à visão holística.

Tabela 19 – Estilo de aprendizagem do cargo: Supervisor de Área Técnica

<b>SUPERVISOR DE ÁREA TÉCNICA</b>	<b>Estilos de Aprendizagem</b>			
	<b>Ativo / Reflexivo</b>	<b>Sensorial / Intuitivo</b>	<b>Visual / Verbal</b>	<b>Seqüencial / Global</b>
<b>Profissional</b>				
1	Leve Ativo	Leve Sensorial	Leve Verbal	Leve Seqüencial
2	Leve Reflexivo	Leve Intuitivo	Moderado Verbal	Forte Global
3	Leve Ativo	Forte Sensorial	Leve Visual	Moderado Seqüencial

Fonte: elaborado pelo autor.

A aprendizagem organizacional pode desenvolver as habilidades necessárias para que o estilo de aprendizagem possa ser atingido. Mas é bom lembrar, não há estilo certo ou errado, existe o estilo que mais se adapta ao cargo estudado.

#### 4.2.19. Estilo de aprendizagem do cargo: Supervisor de Controle de Qualidade

O controle de qualidade é a área responsável em garantir que os produtos finais atendam às necessidades dos clientes, seguindo padrões nacionais e internacionais.

O supervisor de controle de qualidade precisa ter um conhecimento de todo o processo produtivo e das especificações técnicas dos produtos. É necessário, também, habilidades de comunicação e de articulação entre os vários níveis da organização. Na equipe é possível encontrar veterinários e sanitaristas responsáveis pelas análises biológicas e químicas.

Ao identificar problemas nos produtos a decisão do setor de controle de qualidade é soberana até sobre o descarte do item analisado. Tal fato mostra a importância da tomada de decisão feita pela área.

O estilo de aprendizagem do supervisor de controle de qualidade da agroindústria de carne bovina foi: Ativo, Sensorial, Visual e Seqüencial (Tabela 20). A combinação dos estilos permite ter profissionais que condizem com o cargo. O estilo ativo permite a agilidade exigida no cargo. O sensorial está ligado aos detalhes e aos procedimentos. A atenção aos detalhes percebidos pela visão é identificada no estilo visual. O cumprimento de regras e normas é

marca do estilo sensorial. A necessidade de consolidar este estilo é o objetivo da aprendizagem organizacional.

Tabela 20 – Estilo de aprendizagem do cargo: Supervisor de Controle de Qualidade

<b>SUPERVISOR DE CONTROLE DE QUALIDADE Profissional</b>	<b>Estilos de Aprendizagem</b>			
	<b>Ativo / Reflexivo</b>	<b>Sensorial / Intuitivo</b>	<b>Visual / Verbal</b>	<b>Seqüencial / Global</b>
1	Moderado Reflexivo	Moderado Intuitivo	Moderado Verbal	Leve Global
2	Leve Ativo	Leve Sensorial	Moderado Visual	Leve Seqüencial
3	Moderado Ativo	Leve Sensorial	Leve Visual	Leve Seqüencial

Fonte: elaborado pelo autor.

## CONCLUSÕES

Considerando as análises realizadas por cargo e funções e tendo os perfis de cada cargo nas agroindústrias e seguindo a metodologia apresentada na qual enfatiza a ferramenta utilizada para o mapeamento do estilo de aprendizagem, pode ser evidenciado que na maioria dos cargos há sinais que as pessoas estão nos cargos certos e fazendo a coisa certa. Os problemas podem ser pontuais, mas que precisam de um aprofundamento dos estudos para concluir melhor sobre o posicionamento dos profissionais nas organizações. Assim, é certo que o mapeamento do estilo de aprendizagem não pode ser usado como única ferramenta na análise dos profissionais e muito menos na decisão se eles estão, ou não, nos cargos corretos. Mas como um ponto de partida, o mapeamento do estilo de aprendizagem, é uma importante ferramenta para estudar os profissionais de uma organização.

Ela proporciona descobrir falhas na execução e tarefas, como por exemplo: um supervisor que necessita ter uma capacidade de abranger de forma global sua equipe trabalho e agir de forma rápida na tomada de decisões, se o mesmo possuir características de estilo Seqüencialista na dimensão Global/Seqüencial, como é o caso dos Supervisores de Área Fria identificados na pesquisa, a possibilidade de um trabalho desenvolvido com máxima eficiência é menor.

Desta forma, conclui que o objetivo deste trabalho que foi o de analisar os cargos e funções da agroindústria de carne bovina, em Goiás, utilizando o mapeamento do estilo de aprendizagem foi atingido. Pois os dados analisados dos entrevistados permitiu mapear os estilos de aprendizagem dos cargos administrativos, de supervisão e gerenciais da agroindústria de carne bovina. Desta forma, foi apresentado o quadro geral do mapeamento considerando as quatro dimensões, evidenciando assim os estilos ATIVO, SENSORIAL, VISUAL E SEQÜENCIAL para a agroindústria de carne bovina. O estilo ativo é marcado pela facilidade em tomada de decisão, o sensorial por ser detalhista e ligado a fatos, o visual pela noção espacial privilegiada e o seqüencial por ter realizar as tarefas por etapas.

Desta forma, é evidente a presença tradicional de administrar as agroindústrias de carne bovina, com uma marcante necessidade de seguir regras e normas, além de uma visão minimizada. Assim, pode ser dito que, a agroindústria de carne bovina é uma área em

crescente desenvolvimento devido as exigências mundiais, mas com um desenvolvimento mantido nas organizações tradicionais. Uma justificativa para esta tradicionalidade está na existência de grandes grupos familiares administrando as agroindústrias e a própria formação acadêmica dos nossos profissionais que possuem uma formação que fortalece a sequencialidade e a realização de tarefas individuais, pois as escolas formam profissionais que executam tarefas em etapas e não de forma global.

Os objetivos específicos foram atingidos à medida que foi estudado a bibliografia sobre o mapeamento do estilo de aprendizagem e a agroindústria de carne bovina. O mapeamento da agroindústria de carne bovina foi realizado utilizando o modelo de Felder-Silverman. Os estilos de aprendizagem foram definidos através de entrevistas com os gestores e os próprios pertencentes dos cargos e foi gerado o estilo de aprendizagem do segmento. A análise do estilo de aprendizagem por cargo foi realizado atendendo todos os objetivos propostos.

Como parte final da análise dos dados e desta pesquisa é necessário fazer sugestões de melhorias para o segmento da agroindústria de carne bovina. Dentre estas sugestões estão:

- Realizar de forma sistemática o mapeamento do estilo de aprendizagem do segmento para que possa ter uma referência de como está a evolução da aprendizagem nas organizações e no segmento;
- Buscar um perfil mais arrojado e menos tradicional para os profissionais do segmento para que possa ter um melhor desenvolvimento do segmento frente as necessidade de inovação e de competitividade mundial;
- Estudar e entender de forma sistemática a importância do entendimento do estilo de aprendizagem para o desenvolvimento organizacional, pois o mesmo proporciona ter as pessoas certas na área certa fazendo o certo;
- Destacar os perfis que diferem das análises e tentar recolocá-los em posições que permitam um melhor desenvolvimento de sua capacidade profissional;
- Entender que os perfis que diferem das análises não são aberrações ou devem ser demitidos, mas na verdade entender que todos devem aproveitados com suas diferenças de aprendizagem, pois como é sabido, não existe estilo certo ou errado, mas na verdade existem pessoas em cargos que maximizam ou minimizam a capacidade de aprendizagem.

Desta forma, as agroindústrias podem maximizar a potencialidade de cada profissional e principalmente, utilizar a capacidade de construção do conhecimento individual através da forma de aprender de cada um. Portanto, o estudo mostrou a importância da aprendizagem nas organizações e a utilização de uma técnica capaz de mapear o estilo de aprendizagem frente o dinamismo individual, organizacional e do segmento.

Os mecanismos ora apresentados e discutidos facilitam o desenvolvimento organizacional sendo uma importante ferramenta a ser utilizada nas organizações. Mapear estilo de aprendizagem passa a ser um instrumento organizacional, deixando de ser apenas um instrumento pedagógico. A geração do conhecimento possui, assim, um instrumento importante que pode ser utilizado nas organizações. A agroindústria de carne bovina passa a ser o segmento pioneiro na determinação do estilo de aprendizagem possibilitando assim uma maior capacidade de entendimento e destaque organizacional. Mas sempre é bom lembrar, que o mapeamento deve ser utilizado com uma ferramenta dentro de um conjunto de ferramentas e que não existe estilo certo ou errado, existe, na verdade, estilo maximizado ou minimizado.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABIEC. **Associação brasileira das indústrias exportadoras de carne.** Disponível em <<http://www.abiec.org.br>>, acessado em julho de 2007.

AEBLI, H. **Didática psicológica.** São Paulo: Nacional, 1978.

ARGYRIS, C. *Integrating the individual and the organization.* New York: Wiley, 1964.

ARGYRIS, C. **Ensinando pessoas inteligentes a aprender.** In: Aprendizagem Organizacional: Os melhores artigos da Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

BARBETTA, P. A. **Estatística aplicada às ciências sociais.** 6ª edição. Florianópolis: Editora da UFSC, 2003.

BATALHA, M. O. **Gerenciamento de sistemas agroindustriais: definições e correntes metodológicas.** In: BATALHA, M. O. (coord.). Gestão agroindustrial. Vol. 1. São Paulo: Atlas, 2001.

BOYATIZIS, R. E. e KOLB, D. A. *From learning styles to learning skills: the executive skills profile.* Journal of Managerial Psychology, Volume 10, Number 5, 1995.

BOCK, A. M. B. **Psicologias. Uma introdução ao estudo da psicologia.** 12ª Ed. São Paulo: Saraiva, 1999.

CNPC. **Conselho nacional de pecuária de corte.** Disponível em <<http://www.cnpc.gov.br>>, acessado em junho de 2007.

CYERT, R. e MARCH, J. G. *A behavioral theory of the firm.* Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1963.

EASTERBY-SMITH, M., BURGOYNE, J. e ARAUJO, L. (org.). **Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem.** Desenvolvimento na Teoria e na Prática. São Paulo: Atlas, 2001.

FAPRI. *Food and agricultural policy research institute.* Disponível em <<http://www.fapri.org>>, acessado em maio de 2007.

FELDER, R. M. SILVERMAN, L.K. *Learning and teaching styles in engineering education.* Engineering Education, V.78, N°7, 1988.

- FELDER, R. M. e SPURLIN, J. E. *Applications, reliability, and validity of the index of learning styles*. International Journal of Engineering Education, 21, 2005.
- FELDER, R. M. e SOLOMAN, B. A. *Index of learning styles (ILS)*. 1991. Disponível em: <<http://www.ncsu.edu/felder-public/ILSpage.html>>, acessado em junho de 2007.
- FURNHAM, A. *Personality, learning style and work performance*. Elsevier Science Ltd, 1999.
- FURTH, H e WACHS, H. *Piaget na sala de aula*. Rio de Janeiro: Forense, 1972.
- GEUS, A. **A empresa viva**. In: Aprendizagem Organizacional: Os melhores artigos da Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- GOLEMAN, D. **Redespertando sua paixão pelo trabalho**. In: Aprendizagem Organizacional: Os melhores artigos da Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- HUYSMAN, M. **Contrabalançando tendências: uma revisão crítica da literatura sobre aprendizagem organizacional**. In: EASTERBY-SMITH, M., BURGOYNE, J. e ARAUJO, L. (org.). Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem. desenvolvimento na teoria e na prática. São Paulo: Atlas, 2001.
- IBGE. **Instituto brasileiro de geografia e estatística**. Disponível em <<http://www.ibge.gov.br>>, acessado em maio de 2007.
- KOLB, D. A. *Kolb learning style inventory - Version 3.1*. Hay Resources Direct. Disponível em <[http://www.hayresourcesdirect.haygroup.com/Learning\\_Self-Development/Assessments](http://www.hayresourcesdirect.haygroup.com/Learning_Self-Development/Assessments)>, acessado em dezembro de 2006.
- KOLB, D. A. *Experiential learning experience as the source of learning and development*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1984.
- KURI, N. P. **Tipos de personalidade e estilos de aprendizagem: proposições para o ensino de engenharia**. Tese (Doutorado) – Pós-Graduação em Engenharia de Produção. São Carlos: Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo, 2004.
- MAHONEY, A. **Análise lógico-formal da teoria da aprendizagem de Carl Rogers**. Tese de Doutorado, 1976.
- MAPA – **Ministério do abastecimento e produção agropecuária**. Disponível em <<http://www.mapa.gov.br>>, acessado em junho de 2007.
- MELLO, G. N. de. **Magistério de primeiro grau – da competência técnica ao compromisso político**. São Paulo: Cortez, 1982.
- MIRANDA, S. H. G. de. **Exportação de carne bovina: evolução por tipo e destino**. Artigo apresentado no XXXIX Congresso Brasileiro de Economia e Sociologia Rural (Sober), 2001.

- MIZUKAMI, M. da G. N. **Ensino: as abordagens do processo**. São Paulo: EPU, 1986.
- MYERS, I. B. *The myers-briggs type indicator manual*. Princeton, NJ: Education Testing Service, 1962.
- NEILL, A. L. **Liberdade sem medo**. São Paulo: Ibrasa, 1963.
- NEVES, M. F., MACHADO FILHO, C. P. e CASTRO, L. T. **Redes agroalimentares & marketing da carne bovina em 2010**. Revista Preços Agrícolas. Janeiro/Fevereiro 2001.
- PIAGET, J. **A epistemologia genética**. São Paulo: Abril, 1978.
- PRANGE, C. **Aprendizagem organizacional: desesperadamente em busca de teorias?** In: EASTERBY-SMITH, M., BURGOYNE, J. e ARAUJO, L. (org.). *Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem. Desenvolvimento na teoria e na prática*. São Paulo: Atlas, 2001.
- ROBERTS, T. **Desenvolvimento efetivo de gerencias**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.
- ROCHA, E. M. B. **O processo ensino-aprendizagem. Modelos e componentes**. In: PENTEADO, W. M. D. (org.). *Psicologia e Ensino*. São Paulo: Papel Livros, 1980.
- ROGERS, C. **Liberdade para aprender**. Belo Horizonte: Interlivros, 1972.
- SAVIANI, D. **Escola e democracia: a teoria da curvatura da vara**. São Paulo: Revista da Associação Nacional de Educação, 1980.
- SENGE, P. M. **A quinta disciplina. Arte e prática da organização que aprende**. 21ª Ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2006.
- SENGE, P. M. **A quinta disciplina. Caderno de campo**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.
- SILVERMAN, L.K. *Teaching mathematics to nonsequential learners*. In: Visual-Spatial Resource, 1985. Disponível em: <<http://www.visualspatial.org/index.htm>>, acessado em maio de 2007.
- SNYDERS, G. **Pedagogia progressiva**. Coimbra: Almedina, 1976.
- SKINNER, B. F. **Ciência e comportamento humano**. São Paulo: EDART-EDUSP, 1974.
- TINKHAN, A e KANER, J. D. C. *Learning styles and exploratory testing*. Pacific Northwest Software Quality Conference, 2003.
- WEICK K. E. e ROBERTS, K. H. **Pensamento coletivo nas organizações: interações na década de cinqüenta**. São Paulo: Pretice Hall, 1993.

## **ANEXOS**

- Questionário Introdutório
- Informações sobre estilos de aprendizagem
- Questionário de ILS de Felder-Silverman
- Modelo de relatório enviando ao pesquisado

## Inovação Organizacional

### Cadastro Pessoal

Preencha os dados antes de continuar. Estes são requeridos para posterior análise estatística.

**Obs: Todos os campos são de preenchimento obrigatório.**

Nome Completo:   
 E-mail:   
 Idade:   
 Sexo:  Masculino  Feminino

#### Dados Pessoais

Insira o seu nome completo, e-mail, idade, sexo e raça/etnia. Estes dados servem para agrupar por categorias as pessoas pesquisadas.

Cor ou Raça:

#### Cor ou Raça

Consideram-se cinco categorias para a pessoa se classificar quanto à característica cor ou raça: branca, negra, amarela (de origem asiática ou mestiça de asiática), parda (pessoa mulata, cabocla, mameluca, cafuza ou mestiça de negro com pessoa de outra cor ou raça) e indígena. (Definição retirada do site do IBGE)

Formação Acadêmica:

#### Formação Acadêmica

Indique o mais alto nível acadêmico que lhe corresponde.

Curso Graduação:

Opcionais	sim	não
Especialização(MBA):	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mestrado:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Doutorado:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Empresa:

#### Empresa

Selecione a sua empresa da lista. Ela provavelmente já foi cadastrada pelo administrador deste sistema.

Tempo na empresa:  (anos)

#### Tempo na empresa

Há quanto tempo está desenvolvendo esta atividade?

Atividade:

#### Atividade

Tempo na área:  (anos)

Grau Satisfação:

Selecione a atividade mais próxima que você exerce na empresa.

**Tempo na área**

Há quanto tempo você está nesta área da empresa?

**Grau satisfação**

Selecione de 1 (baixo) a 10 (alto) o seu grau de satisfação na atividade desenvolvida atualmente.

---

Todos os seus dados serão tratados de forma sigilosa, com acesso restrito aos pesquisadores.

Avançar

---

---

## *Inovação Organizacional*

### **Introdução**

#### **Mapeamento do Perfil Cognitivo e Avaliação de seus Reflexos no Indivíduo e na Organização**

Você já se perguntou por que acha interessante, curioso ou mesmo perturbador o comportamento de algumas pessoas no trabalho? Como o do colega que parece passar o dia todo falando, no telefone, no café e até com ele mesmo. E o chefe, que quer ver tudo por escrito, não quer conversar, somente ler. Ou a colega ao lado que decora seu ambiente de trabalho de acordo com suas crenças filosóficas. Há também aquele sujeito de sistemas, inquieto, que não pára de balançar as pernas para cima e para baixo, durante as reuniões. Sem falar de quem insiste em iniciar projetos novos, mas parece não terminar nenhum deles, diferente daquele que não inicia algo novo, sem ter concluído o empreendimento em andamento. Ah!, e o processo decisório, então? Uns não fazem nada fora do que o manual recomenda e muitas vezes são vistos como insensíveis, sem sentimento. Já para outros, a decisão sempre leva em conta os valores pessoais envolvidos e as suas conseqüências.

#### **Será que você é o problema? Ou é o seu modo de ver as pessoas?**

Não, provavelmente é fruto da diversidade humana, de características individuais, de diferentes maneiras de processar e perceber as informações e de variados tipos psicológicos. Combinados, esses elementos formam o estilo de aprendizagem, um construto, uma abstração que não pode ser observada diretamente, mas que é útil para explicar comportamentos e atitudes individuais, ou mesmo o comportamento desse indivíduo em grupo. A inteligência é um outro exemplo de construto.

O conhecimento dessas características pessoais, portanto dos estilos de aprendizagem, é decisivo para entender as diferenças individuais e explorar as oportunidades delas decorrentes. A diversidade é altamente desejável, seja ela cultural ou proveniente de estilos diferentes. **Na interseção das diferenças encontra-se a oportunidade para a inovação.**

Cada um de nós tem um estilo de aprendizagem predominante, que se manifesta em preferências, pela racionalidade na tomada de decisão, na valorização do relacionamento interpessoal, no modo de resolver problemas e, na forma de planejar e organizar o trabalho. Ao participar desta pesquisa, você estará confirmando impressões intuitivas ou subjetivas que já tem sobre suas preferências, seu modo de ser e de agir.

Aproveite, e faça uso desse autoconhecimento.

*Nossos agradecimentos a:*

***Material de responsabilidade de:***

• *Dr. Richard M. Felder e Dr. David Keirse*y por autorizarem o uso de seus respectivos testes de avaliação de Estilos de Aprendizagem.

[Renato Vairo Belhot](#) / [USP-EESC-SEP](#) /  
[APRENDE](#)  
[Reginaldo Santana Figueiredo](#) / [UFG](#)  
[Cesar Malavé](#) / [TAMU](#)

Avançar

---

---

## *Inovação Organizacional*

### **Informações específicas importantes antes de responder os questionários**

Quando o colega de trabalho exhibe um comportamento que lhe parece curioso, ele está simplesmente transparecendo suas preferências por perceber, processar e comunicar a informação. Aquele que fala constantemente é um aprendiz verbal. O gerente que quer tudo por escrito, de forma esquematizada, pode ser visual. Aquele que não pára de se movimentar nas reuniões pode ser um aprendiz ativo. Em um mundo em que a informação e a tecnologia avançam muito rapidamente, é importante entender como você aprende melhor e como comunica o que aprendeu, de modo a melhorar a produtividade e aliviar o "stress" de trabalhar com pessoas que podem ter estilos de aprendizagem diferentes do seu.

Para conhecer algumas de suas preferências serão usados dois modelos: Index of Learning Styles (ILS), desenvolvido por Felder e Soloman; e o Temperament Sorter elaborado por David Keirse. O ILS (Índice de Estilos de Aprendizagem), identifica as preferências por aprender, através das seguintes dimensões: **Ativo / Reflexivo; Detalhista (Sensorial) / Generalista (Intuitivo); Visual / Verbal; Seqüencial / Global**. Cada uma dessas quatro dimensões é medida em uma escala que varia de leve, moderado a forte.

O Temperament Sorter (Classificador de Temperamento) é baseado na teoria de Jung, e revela as interações entre as funções mentais (percepção e julgamento) e as atitudes (orientação ao ambiente externo). Os seguintes tipos são identificados: **Extrovertido / Introverso; Observador (Realista) / Intuitivo (Abstrato); Racional (Pensador) / Emocional (Humanista); Estruturado (Julgador) / Flexível (Perceptivo)**. O resultado é expresso em porcentagem de utilização de cada dimensão.

Ambos modelos, ILS e Temperament Sorter, são formados por um conjunto de perguntas com respostas induzidas (escolhas forçadas), onde você deve escolher uma das duas alternativas apresentadas, aquela que mais se aproximar da sua atitude ou comportamento na situação apresentada. Cada questionário leva, em média, 15 minutos para ser completado.

Para que o resultado reflita melhor seu estilo, ao responder às perguntas procure ser espontâneo, natural e não racionalizar as respostas. Em termos práticos significa que, você deve evitar escolhas que representem posições neutras ou socialmente

aceitáveis, e escolher a alternativa mais próxima do que você faria na situação ilustrada pela pergunta.

Por fim, é importante destacar que suas informações serão tratadas de forma confidencial e anônima.

Avançar

---

---

### *Inovação Organizacional*

#### **Questionário Sulverman & Felder - Índices de Estilos de Aprendizagem**

##### **1. Eu compreendo melhor alguma coisa depois de**

- experimentar.
- refletir sobre ela.

##### **2. Eu me considero**

- realista.
- inovador.

##### **3. Quando eu penso sobre o que fiz ontem, é mais provável que aflorem**

- figuras.
- palavras.

##### **4. Eu tendo a**

- compreender os detalhes de um assunto, mas a estrutura geral pode ficar imprecisa.
- compreender a estrutura geral de um assunto, mas os detalhes podem ficar imprecisos.

##### **5. Quando estou aprendendo algum assunto novo, me ajuda**

- falar sobre ele.
- refletir sobre ele.

##### **6. Se eu fosse um professor, eu preferiria ensinar uma disciplina**

- que trate com fatos e situações reais.
- que trate com idéias e teorias.

##### **7. Eu prefiro obter novas informações através de**

- figuras, diagramas, gráficos ou mapas.
- instruções escritas ou informações verbais.

**8. Quando eu compreendo**

- todas as partes, consigo entender o todo.
- o todo, consigo ver como as partes se encaixam.

**9. Em um grupo de estudo, trabalhando um material difícil, eu provavelmente**

- tomo a iniciativa e contribuo com idéias.
- assumo uma posição discreta e escuto.

**10. Acho mais fácil**

- aprender fatos.
- aprender conceitos.

**11. Em um livro com uma porção de figuras e desenhos, eu provavelmente**

- observo as figuras e desenhos cuidadosamente.
- atento para o texto escrito.

**12. Quando resolvo problemas de matemática, eu**

- usualmente trabalho de maneira a resolver uma etapa de cada vez.
- frequentemente antevejo as soluções, mas tenho que me esforçar muito para conceber as etapas para chegar a elas.

**13. Nas disciplinas que cursei eu**

- em geral fiz amizade com muitos dos colegas.
- raramente fiz amizade com muitos dos colegas.

**14. Em literatura de não-ficção, eu prefiro**

- algo que me ensine fatos novos ou me indique como fazer alguma coisa.
- algo que me apresente novas idéias para pensar.

**15. Eu gosto de professors**

- que colocam uma porção de diagramas no quadro.
- que gastam bastante tempo explicando.

**16. Quando estou analisando uma estória ou novela eu**

- penso nos incidentes e tento colocá-los juntos para identificar os temas.
- tenho consciência dos temas quando termino a leitura e então tenho que voltar atrás para encontrar os incidentes que os confirmem.

**17. Quando inicio a resolução de uma "tarefa de casa", normalmente eu**

- começo a trabalhar imediatamente na solução.
- primeiro tento compreender completamente o problema.

#### **18. Prefiro a idéia do**

- certo.
- teórico.

#### **19. Relembro melhor**

- o que vejo.
- o que ouço.

#### **20. É mais importante para mim que o professor**

- apresente a matéria em etapas sequenciais claras.
- apresente um quadro geral e relacione a matéria com outros assuntos.

#### **21. Eu prefiro estudar**

- em grupo.
- sozinho.

#### **22. Eu costumo ser considerado(a)**

- cuidadoso(a) com os detalhes do meu trabalho.
- criativo(a) na maneira de realizar meu trabalho.

#### **23. Quando busco orientação para chegar a um lugar desconhecido, eu prefiro**

- um mapa.
- instruções por escrito.

#### **24. Eu aprendo**

- num ritmo bastante regular. Se estudar pesado, eu "chego lá".
- em saltos. Fico totalmente confuso(a) por algum tempo, e então, repentinamente eu tenho um "estalo".

#### **25. Eu prefiro primeiro**

- experimentar as coisas.
- pensar sobre como é que eu vou fazer.

#### **26. Quando estou lendo por lazer, eu prefiro escritores que**

- explicitem claramente o que querem dizer.
- dizem as coisas de maneira criativa, interessante.

**27. Quando vejo um diagrama ou esquema em uma aula, lembro mais facilmente**

- a figura.
- o que o professor disse a respeito dela.

**28. Quando considero um conjunto de informações, provavelmente eu**

- presto mais atenção nos detalhes e não percebo o quadro geral.
- procuro compreender o quadro geral antes de atentar para os detalhes.

**29. Relembro mais facilmente**

- algo que fiz.
- algo sobre o que pensei bastante.

**30. Quando tenho uma tarefa para executar, eu prefiro**

- dominar uma maneira para a execução da tarefa.
- encontrar novas maneiras para a execução da tarefa.

**31. Quando alguém está me mostrando dados, eu prefiro**

- diagramas ou gráficos.
- texto resumindo os resultados.

**32. Quando escrevo um texto, eu prefiro trabalhar (pensar a respeito ou escrever)**

- a parte inicial do texto e avançar ordenadamente.
- diferentes partes do texto e ordená-las depois.

**33. Quando tenho que trabalhar em um projeto em grupo, eu prefiro que se faça primeiro**

- um debate (brainstorming) em grupo, onde todos contribuem com idéias.
- um brainstorming individual, seguido de reunião do grupo para comparar as idéias.

**34. Considero um elogio chamar alguém de**

- sensível.
- imaginativo.

**35. Das pessoas que conheço em uma festa, provavelmente eu me recordo melhor**

- da sua aparência.
- do que eles disseram sobre si mesmas.

**36. Quando estou aprendendo um assunto novo, eu prefiro**

- concentrar-me no assunto, aprendendo o máximo possível.
- tentar estabelecer conexões entre o assunto e outros a ele relacionados.

**37. Mais provavelmente sou considerado(a)**

- expansivo(a).
- reservado(a).

**38. Prefiro disciplinas que enfatizam**

- material concreto (fatos, dados).
- material abstrato (conceitos teorias).

**39. Para entretenimento, eu prefiro**

- assistir televisão.
- ler um livro.

**40. Alguns professores iniciam suas preleções com um resumo do que irão cobrir. Tais resumos são**

- de alguma utilidade para mim.
- muito úteis para mim.

**41. A idéia de fazer o trabalho de casa em grupo, com a mesma nota para todos do grupo,**

- me agrada.
- não me agrada.

**42. Quando estou fazendo cálculos longos**

- tendo a repetir todos os passos e conferir meu trabalho cuidadosamente.
- acho cansativo conferir o meu trabalho e tenho que me esforçar para fazê-lo.

**43. Tendo a descrever os lugares onde estive**

- com facilidade e com bom detalhamento.
- com dificuldade e sem detalhamento.

**44. Quando estou resolvendo problemas em grupo, mais provavelmente eu**

- penso nas etapas do processo de solução.
- penso nas possíveis consequências, ou sobre as aplicações da solução para uma ampla faixa de áreas.

## Inovação Organizacional

### Seu Estilo de Aprendizagem segundo Felder

Estas são as 4 dimensões do seu Estilo de Aprendizagem, e cada uma delas pode ser classificada como leve (1-3), moderada (5-7) ou forte (9-11):

#### Dimensão 1 : Altamente Ativo

	Ativo					Reflexivo						
	11	9	7	5	3	1	1	3	5	7	9	11
X												

Esta dimensão reflete seu posicionamento frente a situações novas e indica a forma como você processa a informação decorrente.

**Ativo** - tende a compreender e reter melhor a informação participando ativamente da realização de uma atividade. O ativo prefere executar, praticar, resolver situações problemas reais. Participa efetivamente de discussões, principalmente das que envolvem aspectos práticos de um problema concreto, daí sua maior propensão em apresentar bom desempenho no trabalho em equipe. "Vamos experimentar e ver como funciona" - é a frase preferida de um aprendiz ativo. Diante de um novo aparelho eletrônico, ele tenta entender seu funcionamento por tentativa e erro e, é claro, usando conhecimentos anteriores. Normalmente é rápido nas respostas e movimentos, mas em decorrência pode agir prematuramente, sem ter avaliado conseqüências e impactos.

**Reflexivo** - retém e compreende melhor a informação pensando, refletindo calmamente sobre ela, levantando alternativas. Trabalha de forma introspectiva, em silêncio, quieto, e talvez por essas razões tenha maior inclinação a trabalhar sozinho. "Primeiro vamos pensar sobre o assunto" - é a postura de um aprendiz reflexivo. Dê a ele um novo aparelho eletrônico e sua primeira atitude será ler o manual de instruções, só aí então vai colocar para funcionar. Como reflete muito sobre a informação, suas conseqüências e impactos, acaba retardando um pouco mais a ação.

#### Dimensão 2 : Altamente Detalhista/Sensorial

Detalhista/Sensorial						Generalista/Intuitivo					
11	9	7	5	3	1	1	3	5	7	9	11
X											

Esta dimensão indica o modo como você percebe o ambiente que o cerca, que sinais ou evidências identifica nesse ambiente, como os interpreta e como lida com eles.

**Detalhista / Sensorial** - gosta de resolver problemas através de procedimentos bem estabelecidos e não aprecia complicações inesperadas. É metódico, observador, e atento a detalhes, pois faz muito uso de seus sentidos. Memoriza fatos com facilidade, aprecia trabalhos que envolvem manipulação, experimentação, mesmo que repetitivos (como os de laboratório). Tem interesse por fatos e dados concretos, práticos. No entanto, demonstra nítida falta de interesse por tarefas que não tenham uma conexão aparente com o mundo real.

**Generalista / Intuitivo** - gosta de inovação, aprecia a variedade, novos desafios, e evita as atividades que dependem de memorização, que sejam rotineiras ou repetitivas. É imaginativo, está sempre em busca de significados, desafios e novas possibilidades. Trabalha bem o subconsciente, sente-se confortável com abstrações, formulações matemáticas e com o uso de teorias e modelos.

### Dimensão 3 : Altamente Visual

Visual						Verbal					
11	9	7	5	3	1	1	3	5	7	9	11
X											

Esta dimensão indica os canais sensoriais mais utilizados para capturar e recuperar mentalmente as informações geradas pelo ambiente em que você está inserido.

**Visual** - captura mais informações através de gráficos, quadros, figuras, cronogramas, filmes e demonstrações. A memória é mais visual, por isso tem mais facilidade em reconstruir imagens de diferentes modos e recuperar rapidamente o conhecimento adquirido. Substitui naturalmente as palavras por esquemas e representações visuais. "Mostre-me" - é a frase preferida do aprendiz visual. Em um treinamento, algo que só é dito e não é mostrado visualmente, tem uma grande chance de ser esquecido em curto espaço de tempo.

**Verbal** - tira mais proveito do material verbal, seja ele escrito, falado, através das palavras ou mesmo por meio de fórmulas matemáticas. Gosta de ouvir e de tomar notas. A aprendizagem se dá através da repetição das palavras, falando ou escrevendo, fazendo a leitura de suas notas em silêncio ou transformando

diagramas e esquemas em palavras. "Explique para mim" - é a frase de um aprendiz verbal. Em atividades de treinamento, a disponibilidade de material impresso, de apoio e para consulta, é fundamental para pessoas que são verbais.

#### Dimensão 4 : Altamente Seqüencial

	Seqüencial					Global						
	11	9	7	5	3	1	1	3	5	7	9	11
X												

Esta dimensão indica como você progride no entendimento de uma situação com que está lidando, de uma forma gradual dominando detalhe a detalhe, ou inicialmente de um modo mais lento e depois a grandes saltos.

**Seqüencial** - avança com entendimento parcial, absorvendo pequenas partes da informação que vão se conectando logicamente para garantir o entendimento da situação. Esse entendimento é formado em passos lineares, seqüenciais, com cada passo derivado e apoiado no anterior. Tende a seguir caminhos lógicos e graduais na solução de um problema, mesmo tendo um entendimento incompleto da situação; e a solução proposta geralmente é bem organizada e de fácil entendimento. Tem facilidade para explicar o seu raciocínio, enfatizando os detalhes, mas normalmente não percebe inter-relações e interdependências (globais). O seqüencial vê as flores, a grama, as árvores, as rochas e aí compreende a floresta.

**Global** - absorve a informação em grandes saltos holísticos. Fragmentos aparentemente sem conexão repentinamente se ligam, para formar o grande quadro, e tudo fica claro. Precisa enxergar o contexto em que a situação ocorre, para então compreender como juntar as partes para resolver o problema. Tem facilidade para "juntar conhecimento" de maneiras inovadoras, para resolver problemas de formas criativas, mas pode ter alguma dificuldade para explicar seu raciocínio; pois seu foco está na síntese, no pensamento sistêmico, e não na linearidade. O global pode ter dificuldade para trabalhar em atividades em que não enxergue o objetivo final pretendido. Da mesma forma, um treinamento seqüencial, linear, bem organizado, mas descontextualizado pode ser encarado como ineficiente. O global precisa ver a floresta, para entender as inter-relações e interdependência entre árvores, flores e rochas.

Material complementar sobre Estilos de Aprendizagem pode ser encontrado no site <http://prod.eesc.usp.br/aprende/> (Aprende - Educação para o novo milênio)

**Você está recebendo um e-mail com estes resultados.**

Avançar

