



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO

PUC-SP

Caren Sapienza

**APRENDIZAGEM COLABORATIVA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO
NA EMPRESA MERCUR S.A.**

MESTRADO EM TECNOLOGIAS DA INTELIGÊNCIA E DESIGN DIGITAL - TIDD

SÃO PAULO

2021



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO

PUC-SP

Caren Sapienza

**APRENDIZAGEM COLABORATIVA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO
NA EMPRESA MERCUR S.A.**

MESTRADO EM TECNOLOGIAS DA INTELIGÊNCIA E DESIGN DIGITAL - TIDD

Dissertação apresentada à Banca Examinadora da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, como exigência parcial para obtenção do título de Mestre em Tecnologias da Inteligência e Design Digital, área de concentração “Processos Cognitivos em Ambientes Digitais”, sob a orientação do Prof. Dr. João Augusto Mattar Neto

SÃO PAULO

2021

Banca Examinadora

Membros Titulares

Prof. Dr. João Augusto Mattar Neto, PUC-SP (Orientador).

Profa. Dra. Ana Maria Di Grado Hessel, PUC-SP

Prof. Dr. Marcos Aurelio Marques,
Faculdade Sapiens

Membros Suplentes

Prof. Dr. Claudio Fernando André, PUC-SP

Profa. Dra. Izabel Cristina Petraglia, Universidade
Metodista de São Paulo

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior — Brasil (CAPES) — Código de Financiamento 001, Processo nº 88887.489040/2020-00.

This study was financed in part by the Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) – Finance Code 001, Process nº 88887.489040/2020-00.

*A todos aqueles que, em conexão perene
com o universo, permitem-me evoluir em
minha humanidade, nos planos e sonhos,
nesta jornada de expansão dos limites da
consciência e do conhecimento*

AGRADECIMENTOS

Agradeço imensamente:

À vida, por ter chegado até aqui com saúde, em meio a tantas adversidades enfrentadas pela pandemia nesses dois últimos anos;

À minha família e amigos, que me incentivaram nos momentos difíceis e compreenderam a minha ausência enquanto eu me dedicava à realização deste trabalho;

À Profa. Dra. Maria Lucia Santaella Braga, a qual me inspira por sua trajetória e sabedoria, pelos caminhos abertos para meu ingresso no TIDD e ensinamentos valiosos;

Ao Prof. Dr. João Augusto Mattar Neto, o qual tive o privilégio de ter como orientador, por sua competência, paciência, proposições e acolhimento nos momentos mais desafiadores;

À querida Prof. Dra. Ana Maria Di Grado Hessel, um ser de luz, que me apresentou a visão sistêmica da vida, incentivando a busca contínua da essência do ser, do saber e do viver, além de confiar no meu potencial para a realização de duas edições do TIDD Conecte e do Congresso de Inteligência Artificial da PUC-SP;

Aos demais docentes do TIDD, especialmente os Profs. Drs. Sergio Basbaum, Pollyana Ferrari e Marcelo Prioste, que tantos conhecimentos compartilharam em suas disciplinas; e Profs. Drs. Dora Kaufman, Daniel Gatti e Claudir Segura, pela confiança e parceria no desenvolvimento do Congresso de Inteligência Artificial da PUC-SP;

À Edna Conti, sempre de prontidão para acolher e mostrar o melhor caminho no ingresso e percurso do mestrado; e também à Jéssica Leite pela disponibilidade e incentivo nesta reta final;

Aos colegas do TIDD, pelo companheirismo e pela troca de experiências, com quem convivi intensamente nestes últimos anos (mesmo de forma virtual), que me incentivaram, e que certamente tiveram impacto na minha formação acadêmica, especialmente os queridos André Macruz, Luis Felipe Di Grado Hessel, Robson Trindade Luis, Patrícia Basílio, Daiana Zorzini e Camila Giovanelli.

À PUC-SP, por ser um espaço que privilegia o conhecimento de forma humanizada e, especialmente ao TIDD, que muito me orgulha pelo caráter multi e

interdisciplinar e pela alta qualificação de todos que fazem parte desse programa de pós-graduação.

À empresa Mercur S.A., especialmente ao Cassiano Ricardo Kappaun, Jorge Hoelzel, e Iédem Storsch, que facilitaram o meu acesso e interação com essa organização tão especial, além de todos os participantes dos questionários e dos grupos focais, pelas trocas e fornecimento de dados e materiais que foram fundamentais para o desenvolvimento da pesquisa que possibilitou a realização deste trabalho.

A todos aqueles que, direta ou indiretamente, influenciaram na realização desta pesquisa.

SAPIENZA, Caren. **Aprendizagem colaborativa organizacional**: um estudo de caso na empresa Mercur S.A. 160 p. Dissertação (Mestrado). Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2022.

RESUMO

A aprendizagem colaborativa promove a interação social intencional das pessoas pertencentes ao ecossistema organizacional e transforma os benefícios tangíveis e intangíveis (como a informação, o conhecimento e o capital intelectual) em ganhos sustentáveis para a organização e para os indivíduos que a integram. Nesse contexto, o objetivo desta dissertação é o de compreender a contribuição da aprendizagem colaborativa organizacional (que valorize as pessoas em sua integralidade e estimule as interações e o compartilhamento de saberes) para o alcance dos objetivos da organização. Através desta investigação foram abordadas as estratégias de aprendizagem adotadas para se promover uma cultura colaborativa significativa e transformadora, inspirando novas práticas. A presente investigação foi concebida a partir de uma revisão narrativa de estudos anteriores e referenciais teóricos, trazendo uma perspectiva sobre as organizações como sistemas vivos, complexos, aprendentes, colaborativos, em evolução. Conduzida como uma pesquisa mista aplicada (quanto à abordagem e natureza), de caráter exploratório (quanto aos objetivos), a metodologia proposta foi o estudo de caso único na empresa Mercur S.A., envolvendo triangulação na coleta de dados, com aplicação de questionário, entrevistas semiestruturadas em grupos focais temáticos e análise documental, envolvendo 27 colaboradores participantes. A análise dos dados buscou identificar as principais informações levantadas e categorizá-las em quatro eixos temáticos — Colaboração, Aprendizagem, Integralidade e Interatividade — para organizar as evidências coletadas de forma empírica e relacioná-las com a base conceitual da pesquisa. Como resultado, a premissa de que a colaboração contribui para a aprendizagem organizacional a partir de uma cultura capaz de valorizar as potencialidades particulares de cada colaborador para a sustentabilidade organizacional foi validada.

Palavras-chave: Aprendizagem colaborativa. Ecossistema organizacional. Organizações aprendentes. Gestão horizontal. Paradigma evolutivo.

SAPIENZA, Caren. **Aprendizagem colaborativa organizacional**: um estudo de caso na empresa Mercur S.A. 160 p. Dissertação (Mestrado). Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2022.

ABSTRACT

Collaborative learning promotes the intentional social interaction of people belonging to the organizational ecosystem and transforms tangible and intangible benefits (such as information, knowledge and intellectual capital) into sustainable gains for the organization and for the individuals that integrate it. In this context, the objective of this dissertation is to understand the contribution of organizational collaborative learning (which values people in their entirety and encourages interactions and knowledge sharing) to achieve the organization's objectives. Through this investigation, the learning strategies adopted to promote a meaningful and transformative collaborative culture were addressed, inspiring new practices. The present investigation was conceived from a narrative review of previous studies and theoretical references, bringing a perspective on organizations as living, complex, learning, collaborative and evolving systems. Conducted as a mixed applied research (in terms of approach and nature), of an exploratory nature (in terms of objectives), the proposed methodology was the single case study at the company Mercur SA, involving triangulation in data collection, with application of a questionnaire, interviews semi-structured in thematic focus groups and document analysis, involving 27 participating collaborators. Data analysis sought to identify the main information collected and categorize them into four thematic axes — Collaboration, Learning, Integrity and Interactivity — to organize the empirically collected evidence and relate it to the conceptual basis of the research. As a result, the premise that collaboration contributes to organizational learning from a culture capable of valuing the particular potential of each employee for organizational sustainability was validated.

Keywords: Collaborative learning. Organizational ecosystem. Learning organizations. Horizontal management. Evolutionary paradigm.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 — Habilidades percebidas e grupos de habilidades com demanda crescente até 2025, por parcela das empresas pesquisadas	36
Figura 2 — Modelo dos quatro quadrantes de Ken Wilber aplicado a organizações.....	39
Figura 3 — Níveis de consciência do desenvolvimento humano & Panorama dos paradigmas organizacionais.....	43
Figura 4 — Espiral do conhecimento, Modelo SECI.....	52
Figura 5 — Pirâmide DICS.....	54
Figura 6 — Tira “Batente”, do cartunista Caco Galhardo	54
Figura 7 — Gráfico Dados a Sabedoria.....	55
Figura 8 — Metodologia da pesquisa.....	70
Figura 9 — Abordagem sequencial explanatória (planejamento em duas fases) . 74	
Figura 10 — Direcionamentos Mercur	86
Fonte: Strussmann et al. (2017, p. 126).....	86
Figura 11 — Princípios dos Espaços de Aprendizagem	88
Figura 12 — Princípios dos Espaços de Aprendizagem	89
Figura 13 — Projetos estratégicos e seus objetivos	124
Figura 14 — Posicionamento Mercur.....	126

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 — Ser verdadeiro consigo mesmo (4,15)	98
Tabela 2 — Ser fiel aos outros (4,33)Fonte: elaborada pela autora.	101
Tabela 3 — Ser fiel ao trabalho (4,24).....	103
Tabela 4 — Ser fiel à empresa (4,26)	105
Tabela 5 — Ferramentas da equipe (3,92).....	107
Tabela 6 — Práticas de gestão (3,88)	108
Tabela 7 — Incentivos ao colaborador (3,08).....	111
Tabela 8 — Acesso a outros colaboradores (4,19).....	112
Tabela 9 — Miscelânea (4,28)	114

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 — Levantamento preliminar	72
Quadro 2 — Esboço para uma seção de metodologia em um relatório de estudo de caso.....	75
Quadro 3 — Macrocategorias e categorias	78
Quadro 4 — Triangulação.....	79
Quadro 5 — Grupos Focais: temas e participantes.....	82
Quadro 6 — Visão 2050, Valores & Direcionadores Mercur.....	85
Quadro 7 — Pesquisa Estado de Colaboração Mercur	97

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	16
1.1.	Breve enredo para a escolha da Mercur S.A.	17
1.2.	Problema da pesquisa	19
1.3.	Objetivos	20
	1.3.1. <i>Objetivo Geral</i>	20
	1.3.2. <i>Objetivos Específicos</i>	21
1.4.	Justificativa.....	21
1.5.	Hipóteses	23
1.6.	Estrutura da Dissertação	24
2.	FUNDAMENTOS CONSTITUTIVOS	26
2.1.	Metáforas, paradigmas e utopias	26
2.2.	Organizações como sistemas vivos.....	30
	2.2.1. <i>Ecosistema organizacional</i>	31
2.3.	Era da Complexidade	35
2.4.	Paradigma organizacional evolutivo	37
	2.4.1. <i>Propósito evolutivo</i>	44
	2.4.2. <i>Autogestão</i>	44
	2.4.3. <i>Integralidade</i>	45
2.5.	Organizações que aprendem	46
	2.5.1. <i>Conhecimento organizacional</i>	50
	2.5.2. <i>Cultura colaborativa</i>	56
	2.5.3. <i>Aprender juntos, aprender sempre</i>	60
	2.5.4. <i>Interatividade e Redes Colaborativas</i>	64
3.	METODOLOGIA DE PESQUISA	70
3.1.	Delineamento da pesquisa	70

3.2.	Coleta e análise dos dados	76
3.2.1.	<i>Análise documental</i>	<i>79</i>
3.2.2.	<i>Questionário</i>	<i>79</i>
3.2.3.	<i>Entrevistas semiestruturadas em Grupos Focais.....</i>	<i>80</i>
4.	CONTEXTO DA PESQUISA: MERCUR S.A.	83
5.	ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	91
5.1.	Documentos.....	91
5.1.1.	<i>Site — www.mercur.com.br.....</i>	<i>91</i>
5.1.2.	<i>Narrativas Mercur.....</i>	<i>92</i>
5.1.3.	<i>Redes Sociais</i>	<i>92</i>
5.1.4.	<i>Portal de Aprendizagem.....</i>	<i>93</i>
5.1.5.	<i>Plano de Aprendizagem</i>	<i>95</i>
5.2.	Questionário	96
5.2.1.	<i>Habilidades Individuais, Seção A — Ser verdadeiro consigo mesmo.....</i>	<i>97</i>
5.2.2.	<i>Habilidades Individuais, Seção B — Ser fiel aos outros</i>	<i>101</i>
5.2.3.	<i>Habilidades Individuais, Seção C — Ser fiel ao trabalho</i>	<i>103</i>
5.2.4.	<i>Habilidades Individuais, Seção D — Ser fiel à empresa</i>	<i>105</i>
5.2.5.	<i>Habilidades Individuais, Seção E — Ferramentas da equipe .</i>	<i>106</i>
5.2.6.	<i>Práticas Organizacionais, Seção F — Práticas de gestão</i>	<i>108</i>
5.2.7.	<i>Práticas Organizacionais, Seção G — Incentivos ao colaborador</i>	<i>110</i>
5.2.8.	<i>Práticas Organizacionais, Seção H — Acesso a outros colaboradores.....</i>	<i>112</i>
5.2.9.	<i>Práticas Organizacionais, Seção I — Miscelânea.....</i>	<i>113</i>
5.3.	Grupos Focais	115
5.3.1.	<i>Eixo temático: Aprendizagem.....</i>	<i>116</i>
5.3.2.	<i>Eixo temático: Integralidade</i>	<i>118</i>

5.3.3. Eixo temático: Colaboração	120
5.3.4. Eixo temático: Interatividade	121
6. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	123
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS	138

1. INTRODUÇÃO

É inegável a aceleração de desenvolvimento que temos testemunhado enquanto humanidade nos últimos séculos. As transformações que vêm ocorrendo, de forma não-linear e repentina, especialmente nas últimas décadas, corroboram para nos debruçarmos sobre como participamos dessa evolução humana e organizacional, a partir das nossas capacidades adaptativas e de cognição.

No tocante à temática deste trabalho, buscou-se explorar as oportunidades de aprendizagem colaborativa no contexto organizacional, apoiadas também pelas novas tecnologias que propiciam o compartilhamento de saberes, e entender como um ambiente de trabalho desacoplado do poder hierárquico e que valorize o ser humano é capaz incentivar as relações interpessoais para a obtenção de melhores desfechos tanto em nível individual quanto organizacional.

Mas, uma vez que essas organizações são organismos vivos e complexos, porque compostas por seres humanos, vivos, com comportamento social e, portanto, interagentes entre si, entender o funcionamento e desenvolvimento desse ecossistema a partir de uma visão sistêmica, refletindo sobre o papel do colaborador, enquanto humano, que articula, vivencia e se desenvolve nessa cultura organizacional, é o principal motivador para o desenvolvimento da presente pesquisa.

Especialmente nesta era, de (r)evolução tecnológica, em meio à enxurrada de informações e sistemas de interação, é preciso colocar as pessoas no centro, repensar as teorias, práticas e estratégias a partir de novos modelos, estruturados em relações de confiança e colaboração, por uma perspectiva dialógica e participativa, para o alcance de resultados sustentáveis para a organização como um todo.

Para articular esses pressupostos, seus desdobramentos e possíveis convergências, estabeleceu-se como conduta para a viabilidade da pesquisa trazer um estudo de caso único a fim de correlacioná-lo com a fundamentação teórica selecionada, fazendo eco com os anseios de aplicabilidade prática da aprendizagem colaborativa no contexto organizacional.

A empresa selecionada para corroborar com o desejo de ampliação do repertório da autora, bem como para fazer despertar uma nova consciência no ecossistema organizacional capaz de impulsionar uma cultura de aprendizagem

baseada na interação e colaboração, em redes de múltiplas singularidades, foi a Mercur S.A., que desenvolve “produtos e projetos nas áreas de saúde e educação, que ajudam as pessoas a explorarem suas habilidades e potencialidades da melhor forma possível” (MERCUR, 2021a), e conta com duas unidades industriais localizadas em Santa Cruz do Sul (RS), empregando cerca de 650 colaboradores.

1.1. Breve enredo para a escolha da Mercur S.A.

*Gosto de observar as sincronicidades da vida,
quando acontecimentos se relacionam como que por
coincidências casuais, mas repletos de significado.*

(Carl Gustav Jung)

Muitos anos antes de chegar a esta pesquisa, a Mercur já estava presente no meu dia a dia desde a infância, nos bancos escolares, permitindo que eu transformasse os erros em aprendizados, por meio das borrachas de apagar (eu usava as várias versões, a clássica, na ponteira do lápis, e a de apagar caneta e lápis, um luxo inclusive). Também os elásticos que juntavam as “figurinhas” para bater na hora do recreio em um momento de interações interpessoais significativas que certamente ajudaram a moldar quem sou hoje. E não posso deixar de mencionar a bolsa “de água quente”, minha fiel companheira a cada mês de cólicas menstruais intensas, auxiliando a aliviar a minha dor.

Pode parecer clichê, mas a marca marcou e ainda marca as minhas experiências, seja no trabalho ou no cuidado da minha família, e traz a segurança e confiança necessárias para continuar sendo a minha opção de escolha ao adquirir algum produto feito a partir de borracha. E, ainda mais nesta sociedade capitalista, onde o lucro ainda é o objetivo principal da maioria das organizações, a Mercur, utilizando-se do “compromisso institucional de unir pessoas e organizações para construir encaminhamentos e criar soluções sustentáveis”, faz valer a aposta em relacionamentos que permitam fazer, juntos, um “mundo de um jeito bom para todo o mundo”.

Voltando às coincidências significativas, não bastasse a “sabedoria” que carrego no meu sobrenome, a aprendizagem tornou-se meu *ikigai* (razão de viver — paixão, missão, vocação, profissão) e conduziu-me para uma jornada evolutiva

contínua, levando-me a expandir a consciência na busca de compreender as dimensões — física, espiritual, emocional e mental — que se entrelaçam ao longo da vida.

E, nesse percurso, recebi um “chamado” para cocriar o futuro do *Movimento Reinventado as Organizações Brasil* em fevereiro de 2019; no mês seguinte eu já fazia parte do GT (Grupo de Trabalho) “Estratégia”, tornando-me catalisadora do movimento e facilitadora de uma série de *workshops* com o propósito de expandir o poder transformador do livro *Reinventando as Organizações* (LALOUX, 2017) e impulsionar o novo estágio de consciência humana nas relações profissionais, tanto em âmbito individual como organizacional.

No ano seguinte, 2020, iniciei o mestrado na PUC–SP com um projeto para aprofundar o conceito de “aprendizagem colaborativa” nas organizações e logo de início, sob a orientação do Prof. João Mattar, ficou claro que eu deveria utilizar o estudo de caso como método de pesquisa para dissertar sobre a temática escolhida tendo como objeto organizações brasileiras com afinidade ao paradigma evolutivo-*teal*.

Dessa forma, duas empresas foram-me indicadas pelo *Movimento RO*, inicialmente com a intenção de conduzir um estudo de caso múltiplo para trazer maior robustez às evidências observadas, ao “determinar a prevalência ou a frequência de um determinado fenômeno” (YIN, 2015, p. 62).

Uma empresa foi a Vagas.com, que declinou a participação com a seguinte justificativa: “chegamos consenso de que a comunicação/aprendizagem do nosso modelo de gestão está congelada desde 2019, ou seja, as pessoas teriam bem pouca condição de responder uma boa parte do questionário. Realmente ficamos receosos em participar. Peço desculpas, mas achamos que o momento de fato não é oportuno.” (Lígia Hacker, 22 de março de 2021, por e-mail).

A outra organização, que aceitou o convite e assinou a “autorização para realização de pesquisa” em 14 de setembro de 2020, coincidência ou não, foi a indústria de derivados de borracha santa-cruzense Mercur S.A., uma empresa familiar de grande porte. Após o contato por WhatsApp com o Cassiano Ricardo Kappaun em junho de 2020 por intermédio de uma colega em comum do Gaia, foi possível agendar uma conversa com Jorge Hoelzel, facilitador de direção e acionista da terceira geração da empresa familiar.

A esta altura eu já estava envolvida com os preceitos de evolução, complexidade, sustentabilidade, antroposofia e Teoria U, “olhar para dentro” e para tudo o que nos cerca, e acabei aproximando-me do *Presencing Institute*, fundado em 2006 pelo professor Otto Scharmer, da MIT *Sloan School of Management*, e colegas. Essa plataforma de pesquisa-ação na interseção da ciência, consciência e profunda mudança social e organizacional, desenvolve as pessoas na Teoria U como uma estrutura de mudança e um conjunto de metodologias que foram usadas por milhares de organizações e comunidades em todo o mundo para enfrentar os desafios globais mais urgentes: mudanças climáticas, sistemas alimentares, desigualdade e exclusão, finanças, saúde e educação.

Faz parte dessa plataforma uma série de sessões mensais, chamada de *GAIA Journey*, cada uma com foco em uma área específica para transformação social e cura planetária, onde há práticas de criação de sentido global, inclinándonos para as rupturas atuais e avançando para intenções mais claras e confiança na ação. No último ano participei desses encontros que abordam a “renovação civilizacional” e “encontrei” virtualmente com o Jorge Hoelzel (5 jun 20), CEO da Mercur, participando de uma sessão, duas semanas depois de ter a honra de participar de outras sessões com Peter Senge, Fritjof Capra, Humberto Maturana e Frederic Laloux, principais referências para a presente pesquisa.

A partir daí, tive a certeza de que havia escolhido a organização (e sido escolhida por ela) mais adequada para dissertar sobre o estudo de caso.

1.2. Problema da pesquisa

Se dois homens vêm andando por uma estrada, cada um carregando um pão, e, ao se encontrarem, eles trocam os pães, cada homem vai embora com um.

Porém, se dois homens vêm andando por uma estrada cada um carregando uma ideia, e, ao se encontrarem, eles trocam as ideias, cada homem vai embora com duas.

(Provérbio chinês)

Existe uma premissa de que o conhecimento é o único ativo que ninguém pode nos tirar, mas também é sabido que seu valor aumenta à medida que é compartilhado.

Com base nesse pensamento e na medida em que as organizações aprendentes estimulam o compartilhamento de saberes entre os seus colaboradores, o problema da presente pesquisa consiste em compreender, de forma empírica, *em que medida a aprendizagem colaborativa nas organizações contribui para o desenvolvimento dos indivíduos que a integram e o quanto isso impacta no alcance dos objetivos do negócio?*

Ao passo que as organizações precisam reinventar-se para manterem-se relevantes, competitivas e sustentáveis, impactando positivamente todos os seus *stakeholders*, a busca por novos modelos de negócio e teorias que sustentem a adoção de processos baseados em proposições vem crescendo significativamente à medida que a complexidade aumenta. Isso pode ser constatado por meio da enorme produção de conteúdos compartilhados em livros, artigos, revistas, redes sociais, mídias, plataformas.

Humanizar as relações de trabalho é cada vez mais o foco quando se aborda as competências dos profissionais do futuro, frente à invasão tecnológica que transformou a nossa vida social. Assim, torna-se cada vez mais essencial compreender o ecossistema organizacional como um espaço capaz de nutrir a aprendizagem contínua sustentável e entender as estratégias utilizadas para o compartilhamento do conhecimento disponível, aprendendo como podem contribuir para a transformação organizacional e inspirar novas práticas de aprendizagem em uma cultura colaborativa.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo Geral

A partir da problematização colocada, a presente pesquisa tem como objetivo geral compreender a contribuição da aprendizagem colaborativa organizacional (que valorize as pessoas em sua integralidade e estimule as interações e o compartilhamento de saberes) para o alcance dos objetivos da organização.

1.3.2. *Objetivos Específicos*

- a) analisar o ecossistema organizacional como um espaço complexo propício para a adoção de uma cultura de aprendizagem colaborativa;
- b) correlacionar aprendizagem organizacional, colaboração, integralidade e interatividade para determinar uma cultura centrada nas pessoas;
- c) explorar a noção de criação e compartilhamento de conhecimentos em uma estrutura horizontal como diferencial/vantagem competitiva;
- d) avaliar de que forma a organização utiliza sua capacidade de aprender de forma colaborativa para alcançar os objetivos organizacionais.

1.4. **Justificativa**

Visto que a temática “aprendizagem colaborativa” concentra-se majoritariamente em estudos no ambiente escolar, de sistemas de informação ou em teorias sobre os benefícios da colaboração para o alcance de resultados sustentáveis nas organizações, é de suma importância trazer os aspectos práticos à luz de um estudo de caso nacional (brasileiro), a fim de ajudar as (outras) organizações que privilegiem as relações humanas em sua cultura a constatar a aplicabilidade e implementar iniciativas de aprendizagem mútua em estruturas horizontais de gestão, favorecendo assim o engajamento, a inovação e o desenvolvimento das competências esperadas não só para o trabalho, mas para a vida, nesta era digital.

A tríade educação-comunicação-colaboração está intrinsecamente enraizada aos princípios que regem o pensar, o aprender, o viver e o trabalhar com o desenvolvimento de pessoas e representa, de certa forma, o aprofundamento acerca de algumas ‘tendências estratégicas’ vislumbradas na monografia *O futuro das relações de trabalho via comunicação nas organizações do século XXI* (MELLO, 2004), apresentada para obtenção do título de Especialista em Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas.

Nesse trabalho foram apontadas profundas mudanças que ocorreriam no tocante à estrutura das organizações, levando-as a considerar atributos estratégicos essenciais para a integração e a comunicação [entre os colaboradores] e o desenvolvimento e o comportamento [dos colaboradores], onde o aprendizado

estaria fortemente atrelado às atitudes e ações organizacionais, elevando as empresas à categoria de centros de desenvolvimento permanentes, com o intuito de aproximar os colaboradores do seu propósito (missão, visão, valores), aumentando assim o comprometimento com a criação de uma mentalidade de inovação.

Esse entendimento acabou sendo formulado praticamente na mesma época em que a Educomunicação começava a se estabelecer como um novo campo de interesse para pesquisa, apesar de o conceito ter sido cunhado há pelo menos duas décadas, a partir das contribuições teóricas e práticas de Mário Kaplún e Jesús Martin-Barbero no campo da comunicação, e de Paulo Freire e Célestin Freinet no campo da educação. No Brasil, o professor e pesquisador Ismar de Oliveira Soares refere-se à Educomunicação como um paradigma discursivo devido à sua interdisciplinaridade, e que pode ser organizado em algumas áreas de intervenção social pela interação, por uma perspectiva dialógica, estruturando-se de “modo processual, mediático, transdisciplinar e interdiscursivo, sendo vivenciado na prática dos atores sociais através de áreas concretas de intervenção social.” (SOARES, 1999, p. 27).

Por sua natureza relacional, a autora infere que seja possível pensar o ambiente organizacional como um ecossistema educacional, em que a comunicação torna-se um componente do processo educativo. Ainda, pelo caráter dinâmico em que ocorrem as interações entre esses atores sociais — neste caso os colaboradores das organizações —, pode-se afirmar que a mediação tecnológica está presente em quase todos os processos comunicacionais, abrangendo a aprendizagem, por meio da utilização das tecnologias da informação.

Apesar de a aplicação da educomunicação ao ecossistema organizacional ainda tratar-se de um campo a ser explorado mais amplamente, levando-se em consideração diversos fatores como cultura, modelo de gestão, estrutura hierárquica, fluxos de informação, gestão do conhecimento, processos de treinamento e desenvolvimento dos colaboradores, dentre outros, tal como um paradigma, é preciso (e necessário) adotar-se uma nova estrutura mental para criar espaços de aprendizagem (que façam uso da comunicação) que sejam planejados horizontalmente por seus interagentes, de forma a garantir a participação, expressão, dialogicidade, colaboração e cooperação de todos.

Na perspectiva da teoria sociocultural desenvolvida por Vygotsky (1998), a aprendizagem se dá por meio de interações sociais e, portanto, trata-se de uma atividade colaborativa em que as tarefas são realizadas coletivamente, além de que pressupõe a utilização de elementos mediadores (instrumentos e signos), com ênfase na linguagem. O desafio nesse contexto é viabilizar o compartilhamento de informações e os conhecimentos circulantes na organização por práticas pedagógicas coordenadas.

De modo a avançar em direção a uma abordagem acerca do conhecimento como um ativo intangível para a geração de valor, a gestão do conhecimento é tratada como uma capacidade organizacional que deve ser construída a partir de uma abordagem sistêmica, enquanto processo de geração e compartilhamento de conhecimentos tácitos e explícitos, que utiliza a espiral do conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 1997) como base para documentar e sistematizar as experiências organizacionais.

A partir daí, muitos estudos relacionados a esses conceitos — e outros que serão abordados ao longo deste trabalho — e experiências com educação corporativa levaram-me a pensar o ecossistema organizacional como um espaço capaz de nutrir a aprendizagem contínua sustentável pelos princípios das organizações teal de Frederic Laloux em *Reinventando as organizações*, colhendo insights poderosos do maior polo de tecnologia e inovação do mundo — o Vale do Silício — em *The power of collaboration* (O poder da colaboração, tradução nossa) e participando de comunidades, como o Presencing Institute e grupos de estudo e de pesquisa.

1.5. Hipóteses

- a) as organizações são capazes de aprender a partir de modelos de negócio que valorizem as potencialidades particulares de cada colaborador para manterem-se sustentáveis;
- b) as pessoas desejam expressar a sua integralidade com e interagir de forma autêntica no ecossistema organizacional em busca de um equilíbrio nas dimensões mental, emocional, espiritual e corporal;
- c) a cultura organizacional está atravessando um período de transformações profundas e tanto questões de governança como regras

de engajamento precisam de atenção emergentes para lidar com uma demanda crescente de indivíduos ávidos pela geração de ideias em um sistema que empregue a metodologia ágil;

- d) a aprendizagem interativa, mediada principalmente pelos dispositivos móveis, traz um volume de informações e conteúdos que, se não se provarem relevantes, podem surtir o efeito contrário ao esperado, que é utilizar a máxima potencialização da aprendizagem, com interação e recursos adequados ao perfil e disponibilidade dos colaboradores;
- e) os indicadores de resultados podem estar vinculados à definição de objetivos coletivos, e não individuais, trabalhados a partir de sinapses sociais e gatilhos mentais que favoreçam positivamente as relações interdisciplinares ou até transdisciplinares fazendo com que as barreiras demarcadas pelas relações de poder, autoridade e status sejam substituídas por trocas dialógicas, rompendo com a hierarquização do saber no ambiente de trabalho.

1.6. Estrutura da Dissertação

Para encadear as ideias colocadas até aqui, este trabalho está dividido em seis capítulos e subcapítulos correlatos, a saber:

O Capítulo 1 introduz o escopo e contexto da temática a ser explorada e apresenta o problema de pesquisa, os objetivos (geral e específicos), a justificativa, e as hipóteses da pesquisa.

O Capítulo 2 aborda o referencial teórico e a revisão de literatura, que se misturam e se integram para fundamentar os fenômenos relacionados aos sistemas vivos, complexidade, paradigma evolutivo e aprendizagem colaborativa, com enfoque no ecossistema organizacional.

O Capítulo 3 apresenta a metodologia adotada na pesquisa, bem como suas etapas e procedimentos, seguido pelo Capítulo 4, em que o estudo de caso da empresa Mercur S.A. é apresentado.

No Capítulo 5 são analisados os resultados, discutidos no Capítulo 6, retomando a teoria e correlacionando-os.

Finalmente, o Capítulo 7 traz as considerações finais, evidenciando os resultados alcançados, implicações da pesquisa, bem como suas limitações, além de tecer recomendações para trabalhos futuros.

2. FUNDAMENTOS CONSTITUTIVOS

Este capítulo aborda o referencial teórico e a revisão de literatura, que se misturam e se integram para fundamentar os fenômenos relacionados à aprendizagem colaborativa, com enfoque no ecossistema organizacional.

Mais do que trazer uma visão puramente cientificista acerca das teorias e dos conceitos organizacionais, a abordagem incorporada a este trabalho traz não só o movimento que muitas empresas estão fazendo a fim de alcançarem seus objetivos por meio de uma cultura colaborativa, mas também se liga aos anseios da pesquisadora de pertencer e ajudar a costurar uma colcha de retalhos de vários campos de conhecimento, em um primeiro momento aparentemente desconexos.

2.1. Metáforas, paradigmas e utopias

A utopia está lá no horizonte. Me aproximo dois passos, ela se afasta dois passos. Caminho dez passos e o horizonte corre dez passos. Por mais que eu caminhe, jamais alcançarei. Para que serve a utopia? Serve para isso: para que eu não deixe de caminhar.

(Eduardo Galeano)

Muitas das proposições aqui abordadas fazem uso de aportes semânticos para trazer conceitos, ideias e pensamentos que serão discutidos ao longo desta dissertação, conduzindo o processo de significação dos pressupostos explícitos e subjacentes.

Para alcançar, diretamente, o âmago das coisas, faz-se o uso de metáforas. Essa figura de linguagem, em que há uma transferência do significado de uma palavra para outra, por meio de uma comparação não explícita, vem do latim *metaphora*.ae; do grego *metaphorá* (“transferência”, de *metapherein*, “trocar de lugar”, formada por *meta*, “além”, mais *pherein*, “levar, transportar”).

Por não aspirar à verdade científica ou racionalmente estabelecida, a metáfora difere do conceito, impondo movimento, transitoriedade, levando-nos de um lugar para o outro ao estabelecer relações e transferência de significados.

Fritoj Capra, em seu livro *As conexões ocultas* (2005), apresenta uma série de metáforas para trazer a compreensão de como estão inseridas na teia da vida, e como nos entendemos pertencentes a um universo comum a partir de uma organização vital:

Do ponto de vista da nossa estrutura conceitual, percebemos que as metáforas do organismo e do cérebro dizem respeito respectivamente às dimensões biológica e cognitiva da vida, ao passo que as metáforas da cultura e do sistema de governo representam aspectos análogos da dimensão social. O principal contraste é o que opõe a metáfora da organização como uma máquina a da organização como um sistema vivo. (CAPRA, 2005, p. 114).

Ainda, sustenta que “as metáforas possibilitam que nossos conceitos corpóreos básicos sejam aplicados a domínios abstratos e teóricos” (CAPRA, 2005, p. 77) e que “sempre que precisamos expressar imagens complexas e sutis, recorremos às metáforas; por isso, não é de se admirar que as metáforas desempenhem papel de destaque na formulação da “visão” de uma empresa. (CAPRA, 2005, p. 133).

Para além do nível metafórico, Capra, ao trazer os desafios que se apresentam no século XXI, esboça na obra supracitada de que forma as organizações humanas podem ser compreendidas sistemicamente como sistemas vivos, integrando as dimensões biológica, cognitiva e social da vida. Assim, dedica um capítulo para discutir a vida e a liderança nas organizações empresariais humanas (especialmente as grandes e mais complexas) e salienta que os administradores que souberem compreender as metáforas e seus significados em grandes perspectivas gerais serão capazes de dominar o código fundamental da organização e da administração em vez de ficar na dependência de detalhes.

Gareth Morgan, em *Imagens da organização* (2006), aborda o poder da metáfora nas organizações, suas vantagens e limitações e “mostra que o veículo da organização e administração é uma metáfora. A teoria e a prática da administração são determinadas por um processo metafórico que influencia praticamente tudo que fazemos.” (MORGAN, 2006, p. 13). Assim, assegura que, neste período de mudança sem precedentes, as metáforas usadas para “teorizar, organizar e gerenciar nossas empresas ajudam-nos a fazer a transição e a aceitar os desafios” (MORGAN, 2006, p. 369) e os problemas organizacionais podem ser abordados por novas perspectivas.

Já os paradigmas, que se referem ao conjunto de crenças, normas, padrões ou modelos estabelecidos em dado contexto ou realidade, implícitos ou não, certamente influenciam todas as áreas do conhecimento formal:

Paradigma é um modelo ou padrão a seguir. Etimologicamente, este termo tem origem no grego paradeigma que significa modelo ou padrão, correspondendo a algo que vai servir de modelo ou exemplo a ser seguido em determinada situação. São as normas orientadoras de um grupo que estabelecem limites e que determinam como um indivíduo deve agir dentro desses limites. O termo surgiu inicialmente em Linguística na teoria do signo linguístico criada por Ferdinand de Saussure, na qual relacionava o signo ao conjunto de elementos que constituem a língua. O paradigma seria o conjunto de elementos linguísticos que podem ocorrer no mesmo contexto ou ambiente. Os elementos são substituídos por outros que vão ocupar a mesma posição. [...] Na filosofia, um paradigma está relacionado com a epistemologia, sendo que para Platão, um paradigma remete para um modelo relacionado com o mundo exemplar das ideias, do qual faz parte o mundo sensível. O norte-americano Thomas Samuel Kuhn (1922-1996), físico e filósofo da ciência, no seu livro *A Estrutura das Revoluções Científicas* designou como paradigma as “realizações científicas que geram modelos que, por período mais ou menos longo e de modo mais ou menos explícito, orientam o desenvolvimento posterior das pesquisas exclusivamente na busca da solução para os problemas por elas suscitados.” (SIGNIFICADOS, 2022).

Frederic Laloux (2017), ao traçar uma perspectiva histórica organizacional em *Reinventando as organizações* (2017), curiosamente percebeu que essa, de fato, relaciona-se ao campo da história humana e da psicologia do desenvolvimento, uma vez que “[...] os tipos de organizações que inventamos estavam associados à cosmovisão e à consciência predominantes.” (LALOUX, 2017, p. 28).

O que, mais adiante veremos, Laloux chama de paradigmas, atribuindo-os aos estágios de desenvolvimento humano e relacionando-os com os modelos organizacionais correspondentes, são um reflexo da forma de pensar sobre o mundo em determinada época, abarcando a visão de mundo, as necessidades, o desenvolvimento cognitivo e o moral (sem a pretensão de conseguir “capturar toda a realidade complexa de uma etapa da consciência humana”):

[...] para cada novo estágio de consciência humana que surge também nasce uma nova habilidade de colaborar, trazendo com isso um novo modelo organizacional. As organizações como as que conhecemos hoje são simplesmente expressões da nossa visão de mundo atual, nosso estágio atual de desenvolvimento. (LALOUX, 2017, p. 28-29).

Para essa perspectiva sobre a forma comum de pensar sobre algo, ou fazendo uma analogia ao que chamamos aqui visão de mundo ou paradigma, Peter Senge, autor do livro *A quinta disciplina* (2018), chama de “modelo mental”:

‘Modelos mentais’ são pressupostos profundamente arraigados, generalizações ou mesmo imagens que influenciam nossa forma de ver o mundo e de agir. Muitas vezes, não estamos conscientes de nossos modelos mentais ou de seus efeitos sobre o nosso comportamento. Por exemplo, podemos observar que uma colega de trabalho se veste com elegância e dizer a nós mesmos: “Ela é uma pessoa de classe”. E, quanto a alguém que se veste de forma mais descuidada, podemos achar: “Ela não se importa com a opinião dos outros”. Os modelos mentais do que pode ou não ser feito em diferentes contextos gerenciais não são menos arraigados. Muitas ideias novas sobre novos mercados ou sobre práticas organizacionais obsoletas não são colocadas em prática porque entram em conflito com poderosos modelos mentais implícitos. (SENGE, 2018, p. 38).

Senge diz ainda que:

[...] os modelos mentais são ativos — moldam nossa forma de agir. [...] Por que os modelos mentais afetam tão fortemente o que fazemos? Em parte, porque afetam o que vemos. Duas pessoas com modelos mentais diferentes podem observar o mesmo evento e descrevê-lo de forma diferente, pois veem detalhes diferentes e fazem interpretações distintas. (SENGE, 2018, p. 288).

Nas palavras de Senge, e pela relevância para este trabalho, vale ressaltar que “a forma como os modelos mentais moldam nossas percepções tem também grande importância no mundo dos negócios.” (SENGE, 2018, p. 289).

É claro que essas concepções não são exatamente sinônimas, mas podem ser intercambiáveis, pelas semelhanças que se entrelaçam, já que representam teorias de ação observáveis no comportamento humano.

Por fim, faz-se oportuno trazer a palavra utopia, inventada por Thomas Moore para nomear uma ilha ideal no século XVI, querendo dizer “em lugar nenhum”, a partir do grego *ou* (“não”) e *tópos* (“lugar”), e que assumiu a acepção de uma situação ou lugar idealizado, onde tudo acontece de maneira perfeita ou ideal (e, portanto, irrealizável, fantasiosa, inexistente).

Em seu livro recente *É hora de mudarmos de via: as lições do coronavírus* (2020), Edgar Morin retoma o conceito para discorrer sobre o humanismo regenerado e suas complexidades:

A “má” utopia é a que quer eliminar todos os conflitos e todas as perturbações e realizar harmonia e perfeição. Ora, nada é mais mortal que o perfeito. A “boa” utopia é irrealizável no presente, mas dispõe das possibilidades técnicas ou práticas de realização: assim, seria possível instituir uma ordem internacional que estabelecesse a paz na terra entre as nações, seria possível alimentar todos os habitantes do planeta. É exatamente a boa utopia que aspira a uma reforma da globalização, ao abandono do neoliberalismo, ao controle do hipercapitalismo. (MORIN, 2020, p. 91).

Ele argumenta que “a utopia do melhor dos mundos deve dar lugar à esperança de um mundo melhor. [...] (e que) o humanismo precisa regenerar essa grande e permanente aspiração da humanidade a um mundo melhor.” (MORIN, 2020, p. 91). Assim, pode-se assumir que, nesse sentido, a utopia é aspiração, é esperança.

E Paulo Freire (2011, p. 63) se autodefine como um ser da esperança, quando discorre em *Pedagogia da autonomia* sobre seu envolvimento com a prática educativa:

Na verdade, do ponto de vista da natureza humana, a esperança não é algo que a ela se justaponha. A esperança faz parte da natureza humana. Seria uma contradição se, inacabado e consciente do inacabamento, primeiro, o ser humano não se inscrevesse ou não se achasse predisposto a participar de um movimento constante de busca e, segundo, se buscasse sem esperança. A desesperança é negação da esperança. A esperança é uma espécie de ímpeto natural possível e necessário, a desesperança é o aborto deste ímpeto. (FREIRE, 2011, p. 62-63).

De forma que a esperança, o sonho, a utopia torna-se o fator determinante para que ocorra uma mudança, uma transformação, uma metamorfose. Faz-se necessário, então, resgatar o sentido de utopia, por meio de uma intervenção na realidade, para viver aquilo a que se aspira.

2.2. Organizações como sistemas vivos

Assim como os sistemas vivos, as organizações possuem enormes capacidades de aprender, evoluir e se regenerar. Essa é uma das ideias discutidas em *A quinta disciplina* (2018) de Peter Senge e a linha condutora desta pesquisa.

Assim como em um sistema tudo está conectado e interligado, essa perspectiva vem ganhando cada vez mais relevância diante do cenário de complexidade global e da necessidade cada vez mais exponencial de interdependência. Tanto na natureza como em quaisquer sistemas vivos, algumas características e princípios podem ser observados e transpostos aos agrupamentos de seres humanos que trabalham juntos.

Senge propõe uma visão sistêmica ao abordar uma comunidade humana:

E o pensamento sistêmico é uma sensibilidade à sutil interconectividade que dá aos sistemas vivos o seu caráter único. Hoje, o pensamento sistêmico é mais necessário do que nunca, pois nos tornamos cada vez mais desamparados diante de tanta complexidade. Talvez, pela primeira vez na história, a humanidade tenha a capacidade de criar muito mais informações do que o homem pode absorver, de gerar uma

interdependência muito maior do que o homem pode administrar e de acelerar as mudanças com uma velocidade muito maior do que o homem pode acompanhar. Certamente a escala de complexidade é sem precedentes. (SENGE, 2018, p. 134).

Para Capra, a metáfora da organização como um sistema vivo, em contraposição à da como máquina (voltada para o console e a eficiência), é a que mais contrasta na abordagem de Garrett Morgan, que fez um retrospecto das teorias organizacionais desde a ciência mecânica chegando à biologia:

A teoria da organização começou sua incursão pela biologia desenvolvendo a idéia de que os empregados são pessoas com necessidades complexas que precisam ser satisfeitas para que tenham uma vida plena e saudável e para que atuem com eficiência no ambiente de trabalho. Em retrospecto, isto parece um fato óbvio da vida. Todos sabemos que os empregados trabalham melhor quando estão motivados pelas tarefas que têm que realizar e que o processo de motivação depende de se permitir que as pessoas alcancem recompensas que satisfaçam suas necessidades pessoais. No entanto, no século XIX e começo do século XX, para muitas pessoas o trabalho era uma necessidade básica e aqueles que planejaram e administraram as primeiras organizações o trataram como tal. (MORGAN, 2006, p. 55).

Neste momento de mundo, mais de 30 anos após Peter Senge ter escrito sobre a relevância emergente de uma visão de um negócio como um sistema vivo, mais do que nunca faz-se necessário pensar as empresas por uma ótica de comunidade humana, portanto interdependente e complexa, nas quais todos os seus interagentes são sujeitos de trocas mútuas em todos os sistemas naturais, dos ecossistemas às organizações.

2.2.1. *Ecossistema organizacional*

O todo, em um sistema vivo, é presenciar-se nas partes.

(Otto Scharmer)

Concebido pelo botânico Arthur George Tansley em 1935, o termo ecossistema foi cunhado para expressar “a totalidade do sistema abrangendo os organismos e o meio físico e as trocas que ocorriam entre os componentes físicos e biológicos” (KINGSLAND, 2005, p. 184) e ampliado três décadas depois por Eugene Odum:

O ecossistema ou sistema ecológico é considerado como a unidade de organização biológica composta por todos os organismos em uma dada área (isto é, comunidade). Eles interagem com o meio físico de forma que o

fluxo de energia leva a uma estrutura trófica característica e ciclos materiais dentro do sistema. (ODUM, 1969, p. 164).

Assim, tomando o conceito emprestado da ecologia, podemos dizer que um ecossistema organizacional se caracteriza por um sistema formado por componentes (colaboradores) que interagem entre si e com o ambiente (organização) de forma integrada, que se desenvolve a partir trocas mútuas resultantes dessas inter-relações constituindo um sistema equilibrado ainda que complexo.

Fritoj Capra (2006, p. 26) traz o paradigma de ecologia profunda para referir-se a uma visão holística, ou sistêmica, cuja perspectiva vê o mundo como “uma rede de fenômenos que estão fundamentalmente interconectados e são interdependentes (que) [...] reconhece o valor intrínseco de todos os seres vivos e concebe os seres humanos apenas como um fio particular na teia da vida”, cujo modo de pensar, na ciência do século XX, passa a ser conhecido como “pensamento sistêmico.” (CAPRA, 2006, p. 33). Ele cita ainda o pioneirismo do bioquímico Lawrence Henderson no uso do termo “sistema” para denotar tanto organismos vivos como sistemas sociais (ou ainda ecossistemas):

[...] um sistema passou a significar um todo integrado cujas propriedades essenciais surgem das relações entre suas partes, ‘pensamento sistêmico’, a compreensão de um fenômeno dentro do contexto de um todo maior. Esse é, de fato, o significado raiz da palavra sistema, que deriva do grego *synhistanai* (‘colocar junto’). Entender as coisas sistematicamente significa, literalmente, colocadas dentro de um contexto, estabelecer a natureza de suas relações. (CAPRA, 2006, p. 39, grifos do autor).

Edgard Morin (2015, p. 20) sustenta que a virtude sistêmica é “uma unidade complexa, um ‘todo’ que não se reduz à ‘soma’ de suas partes constitutivas”, como uma “noção ambígua”, situada a “um nível transdisciplinar”. Nesse sentido, e no caso dos sistemas abertos (vivos) em que há uma retroalimentação entre o meio estruturante e o meio exterior — diferentemente dos sistemas fechados que se encontram em estado de equilíbrio constante —, dá-se a complexidade em uma concepção organizacional, onde “os indivíduos, em suas interações, produzem a sociedade, que produz os indivíduos que a produzem. Isso se faz num circuito espiral através da evolução histórica.” (MORIN, 2015, p. 87).

Para esse fenômeno, Maturana e Varela (2001, p. 52) propõem, a partir da biologia, “[...] que os seres vivos se caracterizam por — literalmente — produzirem de modo contínuo a si próprios, o que indicamos quando chamamos a organização

que os define de organização autopoietica.” Os autores referem-se ao metabolismo celular, mas ao conceberem a autopoiese como uma capacidade inata dos sistemas vivos, sustentam que “os componentes moleculares de uma unidade autopoietica celular deverão estar dinamicamente relacionados numa rede contínua de interações”.

Dessa forma, para entender o funcionamento de uma organização enquanto sistema vivo, é preciso compreender as propriedades das partes que interagem e inter-relacionam-se entre si, dentro do contexto do todo mais amplo:

Entende-se por organização as relações que devem ocorrer entre os componentes de algo, para que seja possível reconhecê-lo como membro de uma classe específica. Entende-se por estrutura de algo os componentes e relações que constituem concretamente uma unidade particular e configuram sua organização. (MATURANA; VARELA, 2001, p. 54).

Kant (1790) houvera discutido a natureza dos organismos vivos, argumentando que estes “são totalidades auto-reprodutoras e auto organizadoras”, em que “as partes também existem *por meio de cada outra*, no sentido de produzirem uma outra.” (*apud* CAPRA, 2006, p. 36). Essa concepção pioneira já trazia a noção de auto-organização como “a chave para se entender a natureza essencial da vida” (*ibid.*, p. 38).

Mas, para Morin (2015, p. 65), “deve-se compreender que há alguma coisa além da singularidade ou que a diferença de um indivíduo a um outro está no fato de que cada indivíduo é um sujeito”, que autônomo é, ao mesmo tempo, dependente.

Isto posto, a partir da descrição de unidade autopoietica imbuída de uma estrutura particular, Maturana e Varela clarificam que as interações recorrentes entre unidade e meio constituirão perturbações recíprocas: “A recíproca é verdadeira em relação ao meio. O resultado será uma história de mudanças estruturais mútuas e concordantes, até que a unidade e o meio se desintegrem: haverá acoplamento estrutural.” (MATURANA; VARELA, 2001, p. 87).

A partir desse conceito, Hessel considera:

Todo ser vivo é um sistema vivo. É aberto e está em intercâmbio constante com o ambiente. É paradoxalmente dependente e autônomo. É dependente do ambiente no qual vive, pois precisa se adaptar criativamente para nele sobreviver, embora não seja determinado por ele. O ambiente só desencadeia as mudanças estruturais no sistema vivo, sem dirigi-las. É autônomo porque se organiza sozinho, em ciclos contínuos, ou seja, em interações cognitivas recorrentes. Aprende para sobreviver no ambiente, modifica sua estrutura, mas mantém uma estabilidade no padrão de organização interno. [...] O ser vivo e o meio em que vivem estão em

congruência, isto é, ambos se modificam pela ação interativa. Se as interações são recorrentes, as perturbações são recíprocas. (HESSEL, 2009, p. 28-29).

Essas perturbações também sustentam o princípio de auto-eco-organização, trazido por Morin, em que a ordem, a desordem e a organização são interdependentes e, portanto, sujeitas a degradar e degenerar para então regenerar e evoluir. A compatibilidade e manutenção dos sistemas dinâmicos pressupõe adaptação.

Maturana e Varela explicam a teoria evolucionista de Darwin para descrever os critérios ou condições necessárias para a manutenção da sobrevivência: basta ser “apto”, e não necessariamente o “mais apto”: “Em resumo: a evolução é uma deriva natural, produto da invariância da autopoiese e da adaptação... A evolução se parece mais com... formas intrincadas, compostas de partes harmonicamente interconectadas.” (MATURANA; VARELA, 2001, p. 131).

Assim como na natureza não existem hierarquias, apenas “redes aninhadas dentro de outras redes”, Capra utiliza-se dessa concepção para tecer e dar sentido ao entrelaçamento e à interdependência dos organismos em um ecossistema maior, múltiplo, hiperconectado:

Desde que os sistemas vivos, em todos os níveis, são redes, devemos visualizar a teia da vida como sistemas vivos (redes) interagindo à maneira de rede com outros sistemas (redes). Por exemplo, podemos descrever esquematicamente um ecossistema como uma rede com alguns nodos. Cada nodo representa um organismo, o que significa que cada nodo, quando amplificado, aparece, ele mesmo, como uma rede. (CAPRA, 1995, p. 44).

Nesse sentido, tal como um rizoma, em que as relações são estruturadas em uma rede de multiplicidades, entrelaçando-se por “princípios de conexão e heterogeneidade” (DELEUZE; GUATTARI, 2000, p. 14), a organização horizontal é impulsionada por um movimento dinâmico na busca da auto-organização que transcende e expande em busca de pontos transversais de arborescência. Essas ramificações ou interconexões horizontais tornam-se complexas redes compostas por organismos também complexos que fecundam de uma inteligência coletiva e da capacidade de adaptação e agenciamentos.

Nessa perspectiva, reside a complexidade.

2.3. Era da Complexidade

O que é a complexidade? A um primeiro olhar, a complexidade é um tecido de constituintes heterogêneas inseparavelmente associadas: ela coloca o paradoxo do uno e do múltiplo. Não segundo momento, a complexidade é efetivamente o tecido de acontecimentos, ações, interações, retroações, determinações, a casos, que constituem nosso mundo fenomênico.

(Edgar Morin)

Enquanto a holística, ou o pensamento sistêmico, é uma visão de homem de mundo, um modo de interpretar a realidade, a complexidade é uma epistemologia, uma teoria do conhecimento.

Para Morin, “a dificuldade do pensamento complexo é que ele deve enfrentar o emaranhado (o jogo infinito das inter-retroações), a solidariedade dos fenômenos entre eles, a bruma, a incerteza, a contradição.” (MORIN, 2015, p. 14).

Ainda assim, nunca se usou tanto a palavra “complexidade” como nos últimos tempos, especialmente ao adentrarmos no cenário pandêmico de Covid-19. Isso porque a palavra em si compõe o acrônimo VUCA (Volatile, Uncertain, Complex e Ambiguous), passando a referir-se à interdependência e conectividade dos fenômenos e a noção de caos.

O conceito VUCA, traduzido para o português como Volátil, Incerto, Complexo e Ambíguo, surgiu na década de 1990 no ambiente militar americano, em um cenário pós-Guerra Fria, para explicar uma nova dinâmica de mundo em que a instabilidade, a insegurança mundial e as rápidas transformações, marcadas principalmente pela forte presença tecnológica, passaram a exigir novos modelos de gestão e de tomada de decisão para lidar com o número de variáveis desses contextos interconectados.

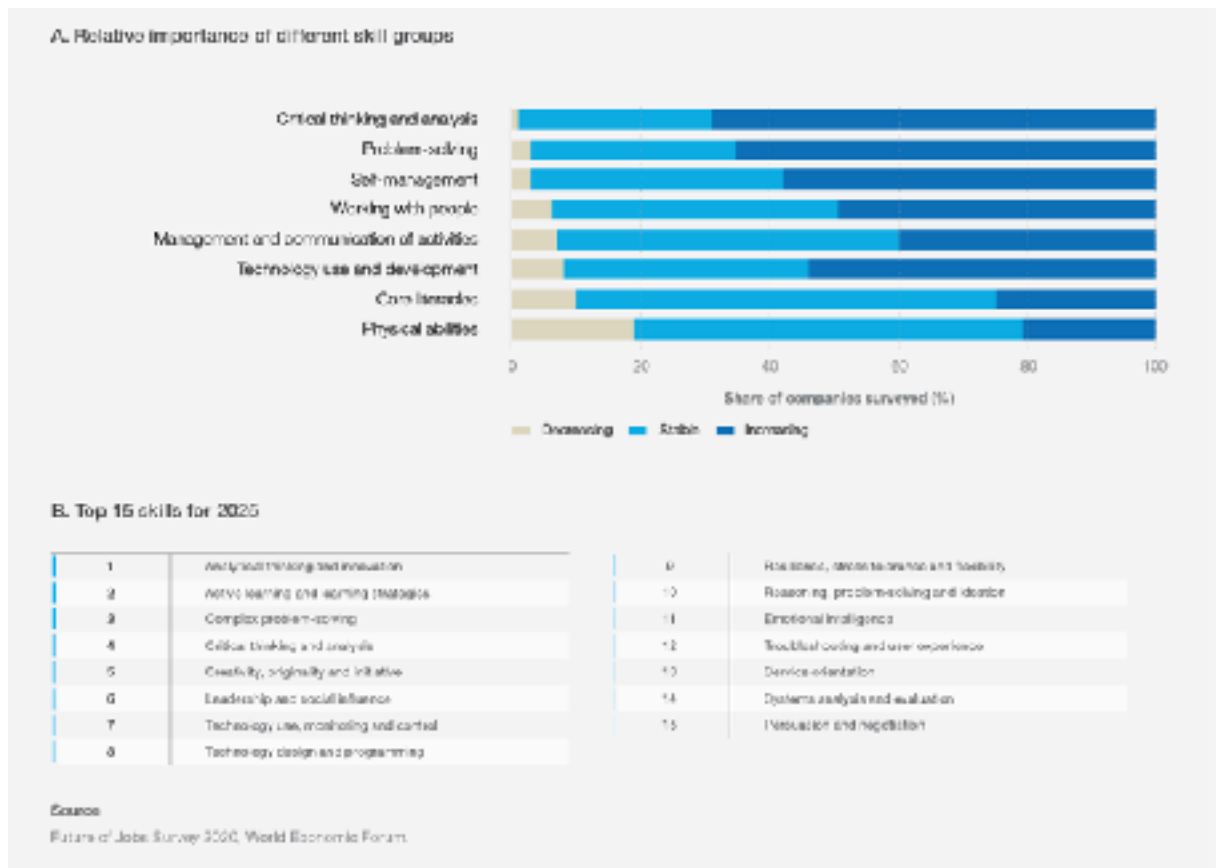
A tecnologia passa a ser o grande motor das inúmeras transformações, tanto nos meios de comunicação e como nas relações entre as pessoas, dado o ritmo acelerado com que as mudanças ocorrem, impactando a sociedade e trazendo incerteza e falta de previsibilidade em desenhar cenários futuros a partir de experiências passadas. A velocidade com que a informação se propaga neste mundo globalizado gera também ambivalência das situações, já que, muitas vezes,

o contato com apenas uma face da verdade pode trazer uma visão imprecisa da realidade, gerando confusão, insegurança e potenciais erros de leitura.

Dessa forma, não é mais possível prever os resultados de ações isoladas, pois fazem parte de um sistema complexo onde as várias implicações possíveis precisam ser consideradas dentro de cada situação.

Não é por acaso que solução de problemas complexos é listada como uma das quinze habilidades essenciais que serão (são) demandadas nas organizações até 2025, conforme a edição 2020 do relatório *The Future of Jobs* do Fórum Econômico Mundial (WEF):

Figura 1 — Habilidades percebidas e grupos de habilidades com demanda crescente até 2025, por parcela das empresas pesquisadas



Fonte: Future of Jobs Survey 2020, World Economic Forum (p. 36).

Assim, o pensamento sistêmico passa a ser a nova forma de abordagem, em contraposição ao paradigma mecanicista cartesiano, concebido de forma a buscar a compreensão do todo a partir da análise de suas partes menores, herdado de grandes nomes associados à Revolução Científica do século XVII, como Galileu,

Descartes, Bacon e Newton (CAPRA, 2006, p. 34). Nesse sentido, a abordagem sistêmica permite lidar com a complexidade, ampliando a perspectiva sobre os sistemas envolvidos, considerando as inter-relações (individuais e organizacionais) em dado contexto para entender, analisar de forma crítica e avaliar comportamentos, expectativas e implicações.

Sendo o pensamento sistêmico, um dos constituintes do pensamento complexo, Petraglia afirma, a partir de Morin:

A busca do 'ser' e do 'saber' uno e múltiplo nos revela uma ciência que, mais do que a detentora de verdades absolutas e imutáveis, nos aponta para um caminho de novas descobertas e novas verdades que aceitam a complexidade como uma realidade reveladora, em que o ser humano é ao mesmo tempo sujeito e objeto de sua própria construção de mundo. (PETRAGLIA, 2020, p. 15).

E Morin (2011, p. 93) diz ainda que, no cerne da tríade complexa indivíduo - sociedade - espécie, “as interações entre indivíduos produzem a sociedade, e esta retroage sobre os indivíduos”, emergindo assim a consciência.

2.4. Paradigma organizacional evolutivo

Será que é possível criar organizações livres de patologias que aparecem tão frequentemente nos ambientes de trabalho? Livres de politicagem, burocracia e rivalidade? Livres de stress e exaustão? Livres de resignação, ressentimento e apatia? Livre das exibições do topo e do trabalho penoso da base? Será que é possível reinventar as organizações projetando um novo modelo que torne o trabalho mais produtivo, gratificante e cheio de significado? Será também possível criarmos ambientes de trabalho significativos — escolas, hospitais, negócios e organizações sem fins lucrativos — onde nossos talentos possam florescer e nossas vocações serem honradas.

(Frederic Laloux)

Um novo paradigma organizacional emerge em contraposição à estrutura mecanicista em que estamos inseridos. Parece haver um clamor, mesmo inconsciente, para que uma verdadeira reinvenção ocorra para transformar os

modelos organizacionais — e também mentais — nos quais operamos quando nos referimos ao trabalho.

As barreiras demarcadas pelas relações de poder, autoridade e status são substituídas por trocas dialógicas no ambiente mediado pela tecnologia, rompendo com a hierarquização do saber nas relações de trabalho.

É fato que estamos vivendo, enquanto mundo, um momento de grande transformação na política, na economia, na tecnologia, enquanto sociedade, na maneira como vivemos em comunidade, e enquanto indivíduos, independentemente de ideologias ou interesses pessoais. Há um movimento evolutivo da humanidade natural e que corresponde à visão de mundo desta época.

Se formos pensar na história da evolução da humanidade, não podemos negar que já evoluímos muito até chegar aqui. Frédéric Laloux, em seu livro *Reinventando as Organizações* (2017), analisa a forma como as transformações, inesperadas e não lineares, vêm ocorrendo ao longo do tempo, traçando um paralelo com o desenvolvimento da consciência humana: “Nós não somos como árvores que crescem continuamente. Nós evoluímos a partir de transformações ocasionais, como uma lagarta que se torna uma borboleta ou um girino que se torna um sapo.” (LALOUX, 2017, p. 12).

Nesse sentido, e fazendo uma analogia, é apropriado resgatar na biologia de Maturana e Varela a teoria de Darwin para enfatizar que “a evolução é uma deriva natural, produto da invariância da autopoiese e da adaptação.” (MATURANA; VARELA, 2001, p. 131), e, portanto, estamos aptos a nos transformar e evoluir pela capacidade inata do ser humano, enquanto um sistema organizado autossuficiente que se autoproduz a partir da interação com o seu meio, modificando-nos um ao outro mutuamente, desde que possamos nos adaptar, nem mais, nem menos, mas que possamos nos acoplar de forma estrutural ao ambiente.

[...] ouvimos dizer que há seres mais ou menos adaptados, ou que estão adaptados como resultado de sua história evolutiva, (porém) [...] não há sobrevivência do mais apto, o que há é sobrevivência do apto. (MATURANA; VARELA, 2001, p. 127).

Laloux utiliza-se de várias teorias que envolvem múltiplas inteligências (cognitiva, emocional, moral, sinestesia, espiritual) para explicar como nos organizamos para cooperar e produzir coletivamente a partir da visão de mundo vigente em cada estágio evolutivo.

Toda transição para um novo estágio de consciência conduziu uma nova era na história humana. A cada conjuntura, tudo mudava: a sociedade (de bandos familiares a tribos, impérios e Estados-nação); a economia (de exploração a horticultura, agricultura e industrialização); as estruturas de poder; o papel da religião. Um aspecto, contudo, ainda não recebeu muita atenção: para cada novo estágio de consciência humana que surge também nasce uma nova habilidade de colaborar, trazendo com isso um novo modelo organizacional. (LALOUX, 2017, p. 13).

Para explicar o paradigma evolutivo-teal, Laloux toma por base a teoria integral de Ken Wilber (2007), pensador estadunidense, que pontua que qualquer fenômeno pode ser visto a partir de quatro pontos de vista diferentes:

- a) perspectiva individual interior (pensamentos, sentimentos, experiências);
- b) perspectiva individual exterior (o que pode ser observado e medido);
- c) perspectiva coletiva interior (valores compartilhados, normas, ética);
- d) perspectiva coletiva exterior (sistemas, processos, práticas).

Quando aplicadas às organizações, as dimensões Crenças, Comportamento, Cultura e Sistemas se entrelaçam e revelam “facetas da mesma realidade”, trazendo a compreensão da parte (ser humano) e do todo (mundo que o cerca):

Figura 2 — Modelo dos quatro quadrantes de Ken Wilber aplicado a organizações



Fonte: Laloux (2017, p. 225).

Ao dar aos quatro quadrantes — cultura, sistemas, crenças e comportamentos — sua devida importância, pelas perspectivas coletiva, individual, interior e exterior, enfatiza a importância das relações em uma teia que estimula a colaboração em detrimento da competição ao passo que, pela ausência de vínculos

de poder, a organização como um todo torna-se mais poderosa, garantindo entregas e resultado.

Para descrever os cinco modelos organizacionais e os principais estágios (paradigmas) de desenvolvimento da consciência humana correspondentes, Laloux (2017) utiliza um adjetivo, uma cor e uma metáfora, a saber.

Paradigma Impulsivo-Vermelho. Surgidas há cerca de 10 mil anos atrás, as primeiras formas de estrutura organizacional traziam as chefaturas e os protoimpérios marcados por “ambientes hostis” (guerras, confrontos violentos, prisões) e o exercício do poder em pequenas tropas invasoras. Assim, o grupo é mantido sob controle, “leal” em virtude do medo de punição, força e status imposto pelo líder, e, devido à alta reatividade e incapacidade de planejamento e estratégia, adaptam-se a um ambiente caótico, e prosperam com metas de curto prazo. Neste estágio ainda não existem hierarquias formais nem títulos (apesar de haver divisão de papéis e trabalho), tampouco conseguem lidar com problemas complexos. Uma vez que o líder exerce autoridade pela submissão ao seu poder, assumindo um comportamento predatório, assim como “um lobo alfa”, a metáfora utilizada é a da Alcateia. Hoje, podemos encontrar máfias, gangues, milícias tribais e o crime organizado como exemplos de organizações que operam sob este paradigma.

Paradigma Conformista-Âmbar. A metáfora para este estágio é o Exército, já que as estruturas organizacionais são baseadas na formalidade e na hierarquia rígida, em que a autoridade deixa de ser associada a uma pessoa poderosa para ser relacionada a um papel, como um sacerdote ou padre. Esse nível de consciência que chega com o emergir da agricultura, a partir de 4.000 a.C., traz uma perspectiva mais coletiva em contraposição ao egocentrismo Vermelho e abre novas possibilidades para a humanidade. Com a introdução de processos rigorosos, ao replicar as experiências do passado no futuro, é possível planejar em médio e longo prazos, o que traz maior organização e previsibilidade e justifica o desconforto com qualquer mudança. Além disso, os papéis formais que estipulam quem faz o quê garantem estruturas hierárquicas organizacionais estáveis e escalonáveis, e os gestores usam de comando e controle para disseminar seus pensamentos, enquanto as camadas subalternas ficam incumbidas da execução. O organograma piramidal estratifica e garante que o “batalhão” da base “marche em boa ordem”,

sendo as forças armadas, agências de governo, igreja católica e escolas públicas representantes contemporâneos deste paradigma.

Paradigma Realizador-Laranja. É a visão de mundo dominante atualmente. Despontou durante o Renascimento, ampliou-se com o Iluminismo e foi revelando-se com a Revolução Industrial, especialmente após a Segunda Guerra Mundial. Saindo de uma perspectiva etnocêntrica Âmbar, o estágio Laranja parte para um horizonte globocêntrico, onde os indivíduos deixam de se submeter a pressupostos fixos e passam a buscar suas verdades pela capacidade cognitiva e metas socialmente reconhecidas por meio da efetividade. Funciona como uma Máquina complexa e seu funcionamento se dá por um ritmo movido pela obtenção de resultados (lucro e crescimento, para vencer a concorrência). Grandes corporações globais, como Nike, Walmart e Coca-Cola, são representantes deste modelo. Ainda que utilizem a pirâmide hierárquica, as organizações laranja favorecem equipes multidisciplinares e interdepartamentais, e o controle passa a ser exercido não pela liderança do topo, mas por meio da “gestão por objetivos” a qualquer custo, muitas vezes com incentivos financeiros, o que acaba por estimular a competição entre os colaboradores rumo à escalada para camadas superiores da pirâmide. E, se por um lado trouxe grandes avanços como inovação (responsável pela geração de riqueza nos últimos duzentos anos), utilizando-se da inteligência coletiva como vantagem competitiva, responsabilização sobre os próprios resultados e meritocracia privilegiando a performance e o desenvolvimento de talentos, por outro revela uma faceta mecanicista que, por vezes, aparenta ser inanimada.

Paradigma Pluralista-Verde. Este estágio de desenvolvimento organizacional surge em pequena escala no final do século 18 e início do século 19 com a intenção de acabar com as desigualdades e promover o senso de comunidade e cooperação, em contraposição aos paradigmas anteriores — Âmbar e Laranja. Já no século 20, ganha expressão nos anos 60/70 valendo-se de concretizar a promessa globocêntrica, aniquilando quaisquer mazelas advindas do abuso de poder e hierarquias, e hoje está presente em organizações direcionadas pela cultura, sem fins lucrativos, cooperativas e comunidades ativistas, mas também vem crescendo no mundo dos negócios. A metáfora é a de uma grande Família porque valoriza os sentimentos e emoções das pessoas, assim como a cooperação, a harmonia e o consenso (algumas pessoas abusam dessa tolerância para colocar em prática ideias

intolerantes). As três grandes inovações do modelo verde foram o empoderamento, a cultura orientada por valores e propósito inspirador e a perspectiva de múltiplas partes interessadas (acionistas, gestores, funcionários, clientes, fornecedores, comunidades locais, a sociedade e o meio ambiente). A liderança é servidora e igualitária, mesmo que dentro de uma estrutura hierárquica e meritocrática, e a gestão participativa é um mecanismo que impede que as organizações verdes voltem ao paradigma anterior.

Paradigma Evolutivo-Teal. Nas últimas décadas, iniciamos a transição para um estágio de evolução humana emergente que Laloux relaciona com o nível de autorrealização de Maslow (1943), no topo da hierarquia das necessidades humanas, em que caminhamos para “formas mais complexas e refinadas de lidar com o mundo” (LALOUX, 2017, p. 43). Neste modelo, denominado evolutivo, os egos são deixados para trás e emergem a confiança e a abundância como propulsores para liberar o potencial criativo dentro da organização em uma abordagem holística do conhecimento.

As organizações [de trabalho] evolutivo-teal surgem como um paradigma de desenvolvimento organizacional que acompanha o estágio de desenvolvimento da humanidade (ou o nível de consciência) em que estamos vivendo hoje: era da inteligência ou do conhecimento, marcada por mudanças velozes, pela Revolução da Indústria 4.0 — integração e automatização de tecnologias combinando as dimensões física, digital e biológica —, e que opera em um sistema de alta complexidade e em rede. E comportam-se como um organismo vivo: possuem um propósito claro e vivo, são autogeridas pelos seus colaboradores e oferecem um ambiente propício para que o indivíduo possa ser ele mesmo.

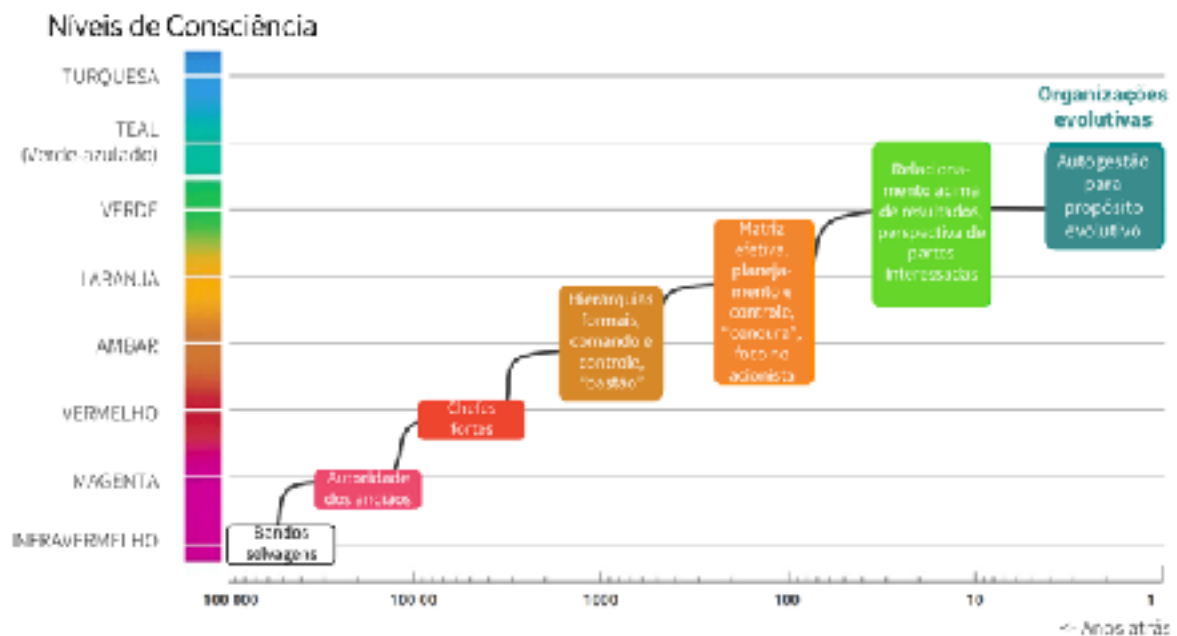
O autor explica que as sociedades humanas, nas esferas individual, organizacional e global, evoluem de forma não-linear, em diferentes níveis de maturidade, consciência e complexidade. Dessa forma, as organizações teal, necessárias para “curar o mundo das feridas da modernidade” (LALOUX, 2017, p. 42), operam a partir do conceito de Sistemas Vivos como metáfora, uma vez que utilizam da sabedoria vital para cocriar o ambiente de trabalho:

Com surpreendente frequência, eles [os fundadores das Organizações Teal] falam a respeito de suas organizações como *organismos ou sistemas vivos*. A vida, com toda sua sabedoria evolutiva, organiza ecossistemas de uma maneira incrivelmente bela, evoluindo sempre em direção à integralidade, complexidade e consciência. Na natureza, as mudanças acontecem por todo lugar e a todo tempo, em impulsos auto-organizados vindos de cada

célula e organismo, sem a necessidade de um comando central e de um controle para dar ordens ou puxar as alavancas. (LALOUX, 2017, p. 56, grifos do autor).

É importante salientar que os paradigmas mais avançados não são necessariamente *melhores* que os anteriores, mas sim compreendem maiores níveis de complexidade para lidar com o mundo. Além disso, cada modelo possui suas luzes e sombras, limitações e desafios. Por fim, um estágio não anula o outro, mas incorpora e transcende o anterior.

Figura 3 — Níveis de consciência do desenvolvimento humano & Panorama dos paradigmas organizacionais



Fonte: página do Sense-Lab (2017)¹

O modelo *teal*, identificado e construído por Laloux a partir de estudos de caso de doze organizações pioneiras (AES, BSO/Origin, Buurtzorg, ESBG, FAVI, Heiligenfeld, Holacracia, Morning Star, Patagonia, RHD, Sounds True e Sun Hydraulics), apresenta três grandes pilares ou avanços que se manifestam por meio de práticas e similaridades significativas na forma como são geridas: propósito evolutivo, autogestão e integralidade, apresentados nas seções seguintes.

¹ Disponível em: <https://www.sense-lab.com/post/organizacoes-e-sistemas-regenerativos>. Acesso em: 23 ago. 2021

2.4.1. Propósito evolutivo

A energia vital é desbloqueada quando os propósitos individuais e organizacional estão alinhados. Tomado como um motivador intrínseco, o propósito evolutivo direciona e inspira todas as práticas presentes no dia a dia, como a definição de estratégia, planos, objetivos, orçamentos e tomada de decisão.

Vistas como um organismo vivo com senso de direção próprio, nas organizações evolutivas há uma escuta atenta às necessidades que emergem organicamente da inteligência coletiva dos colaboradores autogeridos, busca-se simplificar os processos e trazer a contribuição de todos. “Em vez de tentar prever e controlar o futuro, os membros dessas organizações são convidados a escutar e compreender o que a organização quer se tornar e qual propósito ela quer servir.” (LALOUX, 2017, p. 56).

2.4.2. Autogestão

As pirâmides são substituídas por equipes autogeridas, fazendo com que cada um tenha mais autonomia. Esta é “a chave para operar de forma eficaz, mesmo em larga escala, como sistema baseado em relações entre pares, sem a necessidade de hierarquia ou consenso.” (LALOUX, 2017, p. 56).

Isso é possível por meio de um conjunto de estruturas e práticas que apoiam o compartilhamento de informação, a tomada de decisão (normalmente por consentimento) e a resolução de conflitos.

Segundo Morin (2003), se pensarmos nosso ambiente como um sistema complexo que se autoproduz e se auto-organiza, é possível conceber a autonomia como um fator inseparável dessa estrutura.

[...] deve-se compreender que há alguma coisa além da singularidade ou que a diferença de um indivíduo a um outro está no fato de que cada indivíduo é um sujeito. [...] Em processos auto-organizadores, isto é, onde cada sistema cria suas próprias determinações e suas próprias finalidades, podemos compreender primeiro, no mínimo, a autonomia, depois podemos começar a compreender o que quer dizer ser sujeito. [...] Ser sujeito é colocar-se no centro do seu próprio mundo, é ocupar o lugar do “eu” ... É o que se pode chamar de egocentrismo. (MORIN, 2005, p. 65-66).

Morin aborda ainda os sistemas vivos organizacionais/informacionais como sistemas abertos capazes de auto-organização por meio de “uma teoria da evolução que só pode provir das interações entre sistema e ecossistema [meio-ambiente]”

(MORIN, 2005, p. 22) “que traz em si um princípio de complexidade” (MORIN, 2005, p. 19), elencando as três virtudes sistêmicas que lhes são inerentes — “um ‘todo’ que não se reduz à “soma” de suas partes constitutivas, uma noção ambígua e que se situa a um nível transdisciplinar.” (MORIN, 2005, p. 20).

2.4.3. *Integralidade*

As pessoas podem ser verdadeiramente elas mesmas no trabalho, focando suas contribuições e seu crescimento. Os indivíduos passaram a incorporar as suas posições organizacionais, a partir do modelo Âmbar, de forma tão intensa que houve uma separação entre o “eu pessoal” e o “eu profissional”. No modelo evolutivo, as máscaras sociais são desencorajadas e tornam-se irrelevantes, e todos são convidados a participar de forma íntegra e autêntica na organização, sem esconder a sua parte emocional, intuitiva ou espiritual, fortalecendo assim o ambiente e as relações interpessoais na construção de uma comunidade: “Locais de trabalho em que sentimos que podemos mostrar tudo o que somos liberam uma energia e criatividade sem precedentes.” (LALOUX, 2017, p. 187).

Mostrar o verdadeiro “eu” em qualquer ambiente obviamente implica em uma série de consequências, positivas e negativas, ao longo da vida, nos diversificados contextos sociais, mas também, de certa forma, é o único fator capaz de diferenciar um indivíduo na multidão.

Desse modo, assumir a integralidade significa ser quem se é, podendo se expressar por inteiro nas interações com o outro, tanto no que tange às potencialidades do indivíduo, como às suas vulnerabilidades, uma vez que essa prática traz mais verdade às relações, mais senso de pertencimento e respeito.

Brené Brown, em uma palestra no TEDxHouston (2010)², fala do poder da vulnerabilidade, da importância da autenticidade, da coragem de ser como se é e de acreditar nas próprias capacidades: “É preciso coragem para ser imperfeito. Aceitar e abraçar nossas fraquezas e amá-las. E deixar de lado a imagem da pessoa que devia ser para aceitar a pessoa que realmente é.”

Mais do que poder ser vulnerável, a integralidade do ser humano é a possibilidade real de expressar as múltiplas dimensões do nosso eu criativo sem que

² Disponível em: https://www.ted.com/talks/brene_brown_the_power_of_vulnerability. Acesso em: 22 jan. 2022.

seja necessário o uso de “máscaras” que ocultem as partes que negligenciamos ou empurramos para as sombras.

Trata-se de encontrar o equilíbrio certo entre as necessidades individuais e coletivas, exercitando a autonomia intrínseca dentro de nossa experiência coletiva de totalidade em um nível organizacional ou social:

Ser sujeito é ser autônomo, sendo ao mesmo tempo dependente... A noção de autonomia humana é complexa, já que ela depende de condições culturais e sociais. Para sermos nós mesmos precisamos aprender uma linguagem, uma cultura, um saber, e é preciso que essa própria cultura seja bastante variada para que possamos escolher no estoque das ideias existentes e refletir de maneira autônoma. Portanto, essa autonomia se alimenta da dependência. (MORIN, 2005, p. 66).

Maturana e Varela (1984) também trazem essa abordagem ao proporem que “os seres vivos se caracterizam por produzirem de modo contínuo a si próprios” (MATURANA; VARELA, 1984, p. 52) em sua organização autopoietica, ou seja, a partir de uma rede contínua de interações outros sistemas autônomos em “que se estabeleça um acoplamento estrutural que permita a manutenção da individualidade de ambos” (MATURANA; VARELA, 1984, p. 200). Isso porque “[...] nossa experiência está indissolúvelmente atrelada a nossa estrutura” (MATURANA; VARELA, 1984, p. 28).

2.5. Organizações que aprendem

As organizações só aprendem através de indivíduos que aprendem.

(Peter Senge)

Diante da velocidade das mudanças que a sociedade do conhecimento vem experimentando, em um mundo globalizado, com tecnologias cada vez mais presentes e avançadas, as organizações bem-sucedidas são aquelas que mantêm uma cultura de aprendizagem pautada pela inovação, compartilhamento de conhecimentos, flexibilidade, colaboração e gestão participativa.

A partir do contexto das organizações que operam sob o paradigma evolutivo-teal e emergem nesta Era do Conhecimento (chamada também de Quarta Revolução Industrial) como locais de trabalho que funcionam como sistemas vivos

adaptativos e complexos, é importante entender como o conceito de aprendizagem pode ser aplicado dentro de uma organização empresarial.

Valença assevera que a aprendizagem organizacional foi

concebida por um grupo de pesquisadores do Instituto de Tecnologia de Massachusetts, em associação com a Universidade de Harvard, em trabalhos de consultoria junto a empresas e órgão do governo. A aplicação do pensamento sistêmico então desenvolvido chamou-se aprendizagem organizacional. Os estudos concentram-se na interação entre conjunto de valores da sociedade e teorias comumente usadas por pessoas para explicar o cotidiano. Chris Argyris e Donald Schön foram os principais líderes desse grupo. Outro membro, Peter M. Senge, foi aluno tanto de Argyris como de Forrester, e publicou o livro *A quinta disciplina*, que popularizou o pensamento sistêmico no mundo inteiro. (VALENÇA, 2011, p. 143, grifos do autor).

Chris Argyris e Donald A. Schön, precursores da Aprendizagem Organizacional (AO), conceberam *Organizational learning: a theory of action perspective* (1978) a partir de suas pesquisas prévias nas teorias de ação que os indivíduos trazem para suas interações uns com os outros.

Eles trazem a ideia de que a aprendizagem ocorre a partir de uma perspectiva individual, tácita, quando, ao aplicar suas imagens e mapas para confirmar ou não a teoria organizacional em uso, os indivíduos são capazes de atribuir novas estratégias e suposições, corrigir fontes de “erros” com base em novas premissas, formando assim um ciclo de aprendizagem complexo.

Mas, para que o aprendizado organizacional ocorra, as descobertas, invenções e avaliações dos agentes de aprendizagem devem estar embutidas na memória organizacional. Devem ser codificadas nas imagens individuais e nos mapas compartilhados da teoria organizacional em uso, a partir da qual os membros individuais agirão subsequentemente. Se essa codificação não ocorrer, os indivíduos terão aprendido, mas a organização não. Assim, sustentam que a aprendizagem organizacional é um processo mediado pela investigação colaborativa de membros individuais. (ARGYRIS; SCHÖN, 1978, p. 19-20).

A aprendizagem organizacional é apontada como uma metáfora cuja explicação exige reexaminar a própria ideia de organização, onde um conjunto de indivíduos se organiza tomando decisões e agindo pela coletividade, a partir de padrões de ação:

A aprendizagem organizacional ocorre quando os membros da organização agem como agentes de aprendizagem para a organização, respondendo às mudanças nos ambientes internos e externos da organização, detectando e corrigindo erros na teoria organizacional em uso, e incorporando os

resultados de sua investigação em imagens privadas e mapas compartilhados de organização. (ARGYRIS; SCHÖN, 1978, p. 28-29, tradução nossa).

Argyris e Schön irão sugerir mais adiante que

devemos pensar na aprendizagem organizacional em termos dos 'ambientes organizacionais' dentro dos quais os indivíduos pensam e agem. As organizações têm sido concebidas como cenários comportamentais para a interação humana, campos para o exercício do poder, sistemas de incentivos institucionalizados que governam o comportamento individual ou contextos socioculturais nos quais os indivíduos se envolvem em uma interação simbólica. A partir de uma ou mais dessas perspectivas, podemos ser capazes de descrever as condições sob as quais, dentro de uma organização ou ambiente, o pensamento e a ação dos indivíduos produzem aprendizado organizacional. Mas essa abordagem ainda nos deixa com o problema de vincular os processos individuais aos organizacionais. (ARGYRIS; SCHÖN, 1996, p. 7, tradução nossa).

Dessa forma, no contexto organizacional, o processo de aprendizagem se dá por meio de conhecimentos e práticas na cultura da organização e possui uma complexidade bastante alta. E quando o conhecimento é compartilhado potencializam-se as competências tanto individuais quanto organizacionais.

Peter Senge introduz o conceito de organização aprendente (*learning organization*) nos anos 1990, a partir das ideias fundamentais colocadas por Argyris, em seu livro *A quinta disciplina*, em que discorre sobre as práticas (disciplinas) incorporadas nas organizações que aprendem: o domínio pessoal (competências, habilidades, senso de pertencimento e propósito), modelos mentais (crenças presentes no subconsciente, conhecimento empírico da organização), visão compartilhada (identificação entre as pessoas da organização e o propósito do trabalho), aprendizagem em equipe (ações e capacidades organizacionais alinhadas com a visão de futuro da empresa) e pensamento sistêmico (integra as demais disciplinas e permite ver o todo e suas interrelações em um conjunto coerente de teoria e prática).

O autor refere-se às “organizações que aprendem” como aquelas

nas quais as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar os resultados que realmente desejam, em que se estimulam padrões de pensamento novos e abrangentes, a aspiração coletiva ganha liberdade e as pessoas aprendem continuamente a aprender juntas. (SENGE, 2018, p. 30).

E compara, por meio de uma metáfora, o desafio de aprender ao processo de aprendizagem de um bebê: “expandir continuamente nossa consciência e compreensão, ver cada vez mais as interdependências entre as ações e a nossa

realidade, ver cada vez mais nossa conectividade com o mundo ao nosso redor.” (SENGE, 2018, p. 280).

Quando nos afastamos e olhamos para o todo com uma lente de pensamento sistêmico, vemos que existe um comportamento ou qualidade que pertence exclusivamente ao todo. Esse comportamento, causado pela interação das partes, mas que não pode ser atribuído a nenhuma das partes, é considerado a qualidade emergente do sistema.

O pensamento sistêmico necessário para compreender o conceito de organização de aprendizagem exige um alto nível de consciência individual e coletiva, uma visão holística, o questionamento de modelos mentais preestabelecidos e incutidos nas rotinas organizacionais. Isso, por vezes, faz com que o pensamento mecanicista e linear prevaleça, por receio do enfrentamento a um processo transformacional que no fundo traduz o que cada um dos interagentes do sistema verdadeiramente almeja.

Segundo Senge (2013), a capacidade de aprender de uma organização está relacionada diretamente com o seu diferencial competitivo, para que possa prosperar pela inteligência coletiva dos colaboradores que aprimoram constantemente a capacidade de criar o futuro que almejam: “As organizações que realmente terão sucesso no futuro serão aquelas que descobrirem como cultivar nas pessoas o comprometimento e a capacidade de aprender em todos os níveis da organização.” (SENGE, 2013, p. 30).

Para ele, dada a velocidade em que as mudanças ocorrem no mundo contemporâneo, as empresas que aprendem, a fim de produzir os resultados esperados, precisam focar em reunir as capacidades de seus colaboradores e desenvolver a capacidade de aprendizagem em nível organizacional.

Assim, é possível afirmar que as organizações são capazes de aprender a partir de modelos de negócio que valorizem as potencialidades particulares de cada colaborador para crescer e/ou manterem-se competitivas com eficiência:

As organizações que aprendem são formadas por pessoas que expandem, continuamente, a sua capacidade de criar os resultados que desejam, onde se estimulam padrões de comportamento novos e abrangentes, a aspiração coletiva ganha liberdade, e as pessoas exercitam-se, continuamente, em aprender juntas. Essas organizações só podem ser construídas quando entendermos que o mundo não é feito de forças separadas e que, no mundo de hoje, a capacidade de aprender continua e rapidamente é a única vantagem competitiva sustentável. (RICHE; ALTO, 2001, p. 37).

As pesquisas envolvendo organizações que aprendem e aprendizagem organizacional ganharam força nos anos 1990, mas foram perdendo relevância à medida que muitos começaram a considerar o tema como uma ideia idealista, utópica, mística e até romântica.

Porém, nos últimos anos os conceitos de *upskilling* (aprimoramento das habilidades existentes), *reskilling* (aprendizado de novas habilidades) e *lifelong learning* (aprendizagem ao longo da vida), dada a complexidade das perspectivas, têm impulsionado os estudos relacionados ao processo de aprendizado das organizações, que se instala em intersecções entre os espaços físicos e virtuais, por meio da conectividade, da troca, de forma mais rápida, melhor e mais inteligente.

2.5.1. Conhecimento organizacional

O conhecimento vem sendo atualizado velozmente, temos testemunhado grandes saltos na produção de conhecimento, em todas as áreas [...]. A educação no novo padrão societário provavelmente será digital e terá uma agenda permanente, sem fim, que demandará agilidade para ser atualizada na velocidade com que se produzem novos conhecimentos nas humanidades e nas ciências, principalmente com a transição científica e tecnológica em curso, que acelera exponencialmente a produção do conhecimento e o desenvolvimento de novas tecnologias. (ABRANCHES, 2017, p. 306-307).

Longe de tratar-se de um conceito novo, o conhecimento organizacional foi popularizado por Peter Drucker em 1993, e tem sido percebido um aumento no interesse sobre sua compreensão e aplicação. Ao abordar as transformações trazidas na sociedade do conhecimento em seu livro *Post-capitalist society*, Drucker afirma “que a nova sociedade será uma sociedade não socialista e pós-capitalista é praticamente certo. E é certo também que seu principal recurso será o conhecimento. Isso também significa que terá que ser uma sociedade de organizações.” (DRUCKER, 2011, p. 3, tradução nossa). Dessa forma, o conhecimento passaria a ser considerado como o principal fator de produção em detrimento do capital, recursos naturais ou mão de obra.

De fato, é perceptível o valor desse ativo de forma cada vez mais expressiva em todas as dimensões que regem as relações de trabalho. Assim, a gestão do conhecimento vem ganhando relevância no quadro de volatilidade que temos vivenciado nas últimas décadas, especialmente quando nos voltamos para as organizações e as analisamos a partir de sua capacidade de adaptação diante do

cenário de enfrentamento da pandemia de Covid-19 vivenciado desde o início de 2020.

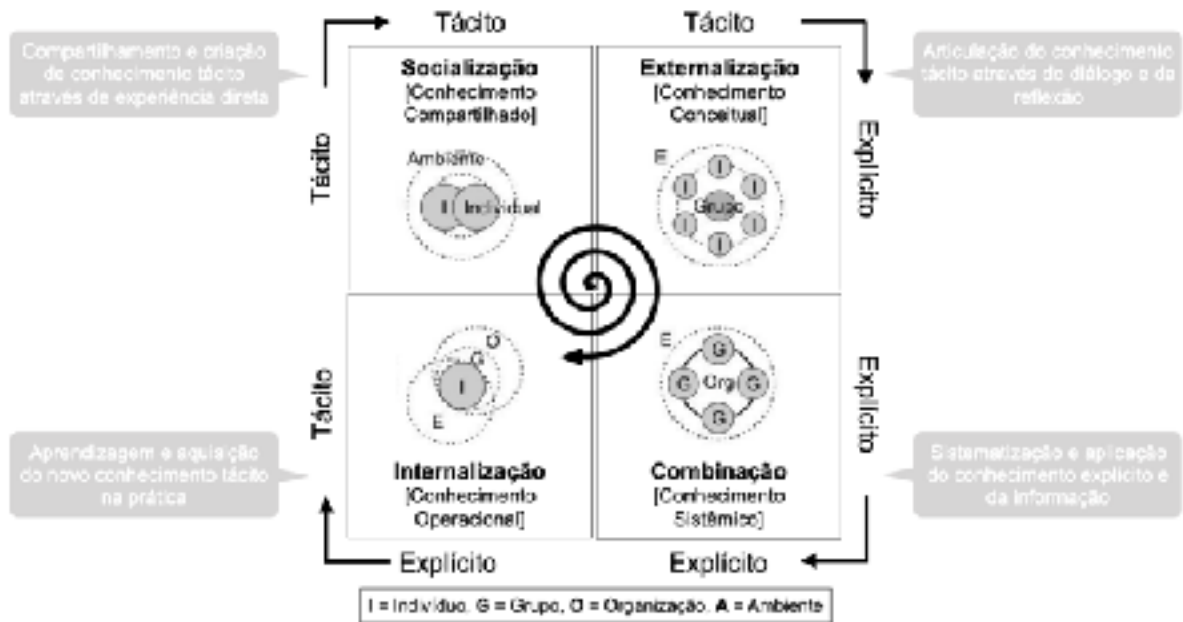
Se já não havia certezas diante da enorme complexidade trazida pela globalização neste mundo altamente hiperconectado, ficou claro que a mudança constante e cada vez mais acelerada se tornou o “novo normal” e a adaptabilidade é condição *sine qua non* para garantir a sobrevivência nesta “aldeia global” em que tudo está interligado, trazendo a percepção de que as fronteiras foram quebradas e as distâncias encurtadas, metaforicamente falando. Fica, assim, evidenciado que as relações passam necessariamente pela construção de redes que, nas organizações, são imprescindíveis para a colaboração, o compartilhamento e a geração de novos conhecimentos.

Em uma economia onde a única certeza é a incerteza, a fonte de vantagem competitiva duradoura é o conhecimento. Quando os mercados transformam-se, as tecnologias proliferam, os competidores multiplicam-se e os produtos tornam-se obsoletos quase do dia para a noite, as empresas bem sucedidas são as que criam consistentemente novos conhecimentos, disseminam-no amplamente pela organização e o incorporam rapidamente em novas tecnologias e produtos. Essas atividades definem a empresa “criadora de conhecimento”, cujo negócio principal é a inovação constante. (NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p. 39).

Nonaka e Takeuchi utilizaram o termo “criação de conhecimento” (1997) para se referirem ao desempenho das empresas japonesas à capacidade de gerar e aplicar novos conhecimentos, seis anos depois de apresentarem o conceito de espiral do conhecimento no trabalho como base para documentar e sistematizar as experiências organizacionais, vindo a ampliar a perspectiva do conhecimento em 2008 no livro *Gestão do conhecimento*.

Esse modelo ou ciclo, conhecido como SECI, descreve o processo de criação do conhecimento tácito (não formal) e explícito (formalizado) por meio dos modos de conversão que se amplificam de forma espiralada: iniciando pela **socialização** (compartilhamento e criação de conhecimento tácito por meio de experiência direta, de indivíduo para indivíduo), passa pela **externalização** (articulação do conhecimento tácito por meio do diálogo e da reflexão, do indivíduo para o grupo), a seguir pela **combinação** (sistematização e aplicação do conhecimento explícito e da informação, do grupo para a organização) e culmina com a **internalização** (aprendizagem e aquisição do novo conhecimento tácito na prática, da organização para o indivíduo).

Figura 4 — Espiral do conhecimento, Modelo SECI



Fonte: adaptada de Nonaka e Takeuchi (2008).

Visto que a gestão do conhecimento, enquanto processo de geração e compartilhamento de conhecimentos tácitos e explícitos, é uma abordagem bastante abrangente para envolver o processo de coleta, análise, sistematização, armazenamento e compartilhamento do conhecimento de uma organização, pode-se afirmar que, por meio desses fluxos de conhecimento, todo o potencial do capital intelectual (ativo intangível) é passível de gerar valor para alcançar os objetivos organizacionais e impulsionar os resultados do negócio.

A GC, portanto, é uma capacidade organizacional que deve ser construída a partir de uma abordagem sistêmica, com visão de longo prazo e participação de interagentes com pontos de vista diversos, para que essa interação seja capaz de gerar inovação, poder ou influência nas decisões pertinentes à organização, pois possibilita o sentimento de pertencimento à organização.

O desafio nesse contexto é viabilizar o compartilhamento de informações e os conhecimentos circulantes na organização por meio de práticas pedagógicas coordenadas, tirando as pessoas da zona de conforto à medida que se procura atingir os objetivos do negócio.

Na era do conhecimento, é preciso ficar claro que o capital intelectual é um ativo dinâmico que precisa ser constantemente atualizado por meio de processos bem definidos para que a informação não acabe por se acumular em repositórios

que quase nunca são acessados. Quando fluxos informacionais estabelecidos integram a rotina de trabalho, maior a chance de se fomentar a criatividade e, conseqüentemente, a inovação, criando assim uma cultura de colaboração organizacional.

Ao considerar o potencial da gestão do conhecimento como fator de diferenciação de uma organização, não é possível dissociar o impacto da Internet e das novas mídias nas atividades estruturantes organizacionais, já que toda a integração dos processos e o alinhamento estratégico estão atrelados à rede mundial de pessoas usuárias de sistemas computacionais.

Mais do que uma ferramenta, a Internet é um instrumento potente capaz de conectar todos os nós (as partes interessadas, ou *stakeholders*) de sua rede, gerando não só efeitos materiais como também morais, ampliando seu desempenho. Ocorre que, se subutilizada ou mal utilizada, por questões relacionadas à distribuição das informações disponíveis, pode fazer com que as iniciativas que sustentam o desenvolvimento organizacional vão por água abaixo.

A esta altura, e na medida do desafio de transformar informação em conhecimento — a nova “fonte primária de riqueza” —, frente à “influxação” (excesso informacional) a que somos expostos diariamente, faz-se importante trazer o entendimento conceitual (representado na Figura 5) de termos como informação e conhecimento, assim como de dados e sabedoria: **dados** são elementos brutos, desprovidos de estrutura ou organização, que registram fatos, sinais ou símbolos e são identificados como palavras, números, códigos, tabelas ou base de dados; a **informação** estrutura e processa os dados adicionando-lhes sentido em um contexto específico e apresenta-se como sentenças, equações, conceitos e ideias; o **conhecimento** é a habilidade de aplicar a informação para determinado fim fazendo uso da experiência individual e é materializado como livros, teorias, conceitos e axiomas; já a **sabedoria** é a condição de quem tem conhecimento, tornando o indivíduo capaz de fazer escolhas consistentes com seus valores em um contexto mais complexo, e pode ser expressa em compêndios, paradigmas, sistemas, leis e princípios.

Figura 5 — Pirâmide DICS



Fonte: Adaptada de Clever Corp³

Algumas releituras desses conceitos estão representadas nas Figuras 6 e 7.

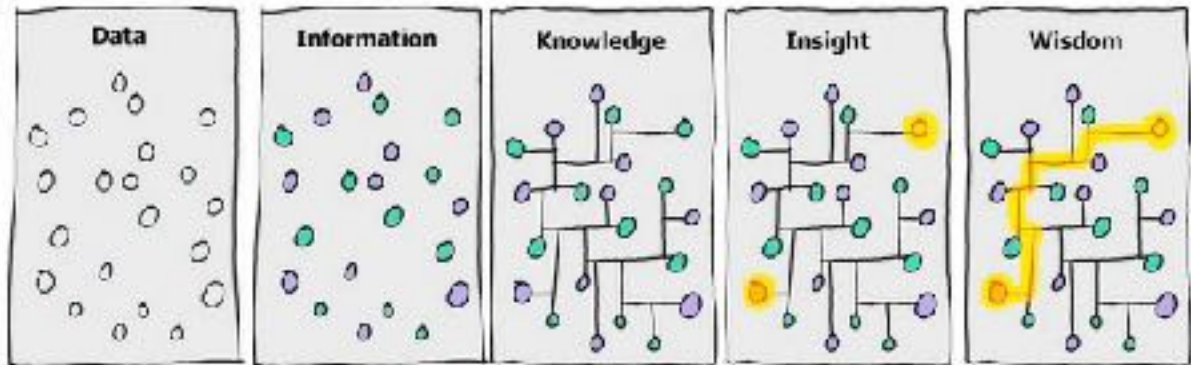
Figura 6 — Tira "Batente", do cartunista Caco Galhardo



Fonte: Caco Galhardo / Acervo do cartunista

³ Disponível em: <https://www.clevercorp.com.br/blog/2015/07/16/piramide-dics/>. Acesso em: Acesso em: 23 ago. 2021.

Figura 7 — Gráfico Dados a Sabedoria



Fonte: Hugh MacLeod @hughcards/ David Sommerville @smrvl⁴

A pesquisa *2020 Global Human Capital Trends* (Tendências Globais de Capital Humano), realizada pela Deloitte, aponta que a gestão do conhecimento é um dos três principais fatores que influenciam o sucesso de uma organização, mas, na contramão, apenas 9% delas está preparada para lidar com uma cultura de compartilhamento de conhecimento (versus 75% que acreditam que a criação e preservação do conhecimento é importante para o sucesso organizacional) que vá além da prerrogativa de que a tecnologia pode dar conta do recado, pela transferência de conhecimento por meio do uso de ferramentas e plataformas que conectam as equipes.

Ainda, de acordo com o *2020 European Workforce Survey*, publicado em 2021, “o futuro do trabalho exigirá novas formas de colaboração e compartilhamento de conhecimento”. Dessa forma, é preciso repensar os modelos de negócios para que a inteligência coletiva da organização possa ser usada de forma a criar novas estratégias e recursos que viabilizem a resolução de problemas cada vez mais complexos, priorizando a transferência de conhecimento e a construção de confiança nos sistemas e entre a equipe de trabalho.

A expressão “dados são o novo petróleo” (*data is the new oil*), criada por Clive Humby, matemático londrino especializado em ciência de dados, levanta a questão sobre como podemos usar a inteligência para fazer o melhor uso dessa matéria-prima que, diferentemente do petróleo, é fonte de inesgotáveis possibilidades quando analisada, processada e aplicada. O relatório *Gestão do Conhecimento - Trajetória e Análise do Mercado Global*, publicado em junho de 2021, aponta que a

⁴ Disponível em: <http://kerfors.blogspot.com/2016/05/awesome-graphic-as-graphs.html>. Acesso em: 23 ago. 2021.

pandemia de COVID-19 e o fenômeno resultante do trabalho remoto proporcionaram um impulso significativo para soluções de gestão do conhecimento em todo o mundo: “Em meio à crise da COVID-19, o mercado global de Gestão do Conhecimento estimado em US\$381,5 bilhões no ano de 2020, deve atingir um tamanho revisado de US\$ 1,1 Trilhão até 2026, crescendo a uma Taxa de Crescimento Anual Composta (CAGR) de 19,8% durante o período analisado.”

À medida que a complexidade aumenta, é preciso trazer efetividade ao conectar os diversos pontos por meio de uma base sólida na gestão do conhecimento.

A gestão do conhecimento é a atividade colaborativa organizacional que permite criar um ambiente, tanto atitudinal como tecnologicamente, onde o conhecimento possa ser acessado, compartilhado e criado dentro da organização de forma que todas as experiências e conhecimento dentro da empresa, incluindo de colaboradores, clientes, fornecedores e parceiros de negócio, possam ser organizadas para o alcance dos objetivos organizacionais e reforçando seus valores (LOGAN; STOKES, 2004, p. 39).

É importante notar que neste processo de transformação tão acelerado imposto pela COVID-19, as organizações viram-se obrigadas a repensar as formas de trabalhar para que pudessem responder rapidamente aos impactos trazidos pela crise, reinventando o seu desempenho operacional e, assim, garantindo sua sobrevivência, sustentabilidade e rentabilidade em um mar de incertezas.

Inegavelmente, uma infraestrutura tecnológica de ferramentas e plataformas ajuda a gerir o conhecimento. Mas, a longo prazo, essa infraestrutura e uma cultura de transferência de conhecimento só podem ser sustentadas se cada um dos funcionários fizer parte da equação. No contexto da geração, compartilhamento e gestão do conhecimento, as organizações não podem subestimar o fator humano. (DELOITTE, 2021, tradução nossa).

Nesse cenário, emerge uma exaltação ao capital humano como fator catalisador das mudanças que oportunizam novas maneiras de prosperar, incorporando uma visão holística para reestruturar a governança a partir de uma simbiose entre a tecnologia e as pessoas (e suas capacidades humanas) que colaboram no ecossistema organizacional.

2.5.2. Cultura colaborativa

As emoções estimulam a criatividade, estreitam os laços sociais e reduzem as barreiras à colaboração.

(Edward Hackett and John Parker)

Nesse sentido, voltamos para a gestão do conhecimento como um campo fértil para impulsionar a colaboração (e vice-versa) a partir do que Logan e Stokes chamam de *abordagem colaborativa da gestão do conhecimento*. Eles partem do pressuposto de que quanto mais complexa e sofisticada a tecnologia, mais importantes se tornam os comportamentos humanos, assim como a aprendizagem em toda a organização, e que a colaboração é o único caminho para promover o compartilhamento e a cocriação de conhecimentos necessários para que se estabeleça um novo paradigma e as empresas possam manter-se competitivas. Isso depende, segundo os autores, de duas condições essenciais: tecnologia e criação de um ambiente de confiança, trabalho em equipe e colaboração e promoção de inteligência artificial (LOGAN; STOKES; 2004, p. 5). Dado importante é que o enfoque maior está nas interações humanas, não nas tecnologias.

Segundo Logan e Stokes (2004, p. 9), uma organização colaborativa apresenta as seguintes características:

1. Os valores e objetivos dos funcionários e da gestão estão alinhados,
2. Existe um clima de confiança e respeito mútuos,
3. O conhecimento de todos os funcionários, clientes e fornecedores é compartilhado e agrupado para otimizar as operações e oportunidades da organização,
4. A tomada de decisão é mais descentralizada do que na maioria das organizações atuais e mais stakeholders na organização desempenham um papel na definição da direção em que a organização se move, e
5. As estruturas hierárquicas são reduzidas ao mínimo. A empresa é gerenciada democraticamente mais por consenso do que por comando e controle. (Por consenso, não queremos dizer que cada membro da organização estava de acordo com todas as decisões, mas significa que todos os membros da comunidade foram ouvidos e suas opiniões foram levadas em consideração pelos responsáveis na organização pela tomada de decisões.).

Nonaka (2008) aponta dois tipos de conhecimento que permeiam toda a organização e abrangem todas as pessoas em diversos níveis (apresentados na espiral do conhecimento): o conhecimento tácito, que é altamente pessoal, difícil de formalizar e comunicar, está enraizado na ação em um contexto específico e possui uma importante dimensão cognitiva, portanto intangível; e o conhecimento explícito, que é formal, sistemático, pode ser comunicado e compartilhado e, por isso, tangível. Logan e Stokes (2004) adicionam que o conhecimento tácito é intuitivo,

enquanto o explícito é objetivo e pode ser aprendido em um livro, e ponderam que fazer a distinção entre conhecimento tácito e explícito, assim como reconhecer a importância da inteligência emocional, é essencial para a criação de um ambiente de aprendizagem colaborativa.

Para abordar o processo de socialização, Nonaka e Toyama sustentam que

a estrutura social não é algo que exista de modo independente, externa aos seres humanos. Ao contrário, as estruturas e os seres humanos são duas formas de considerar ação social. Os dois interagem na definição e na reprodução um do outro. O conhecimento é criado através dessas interações entre os seres humanos e seu ambiente. [...] nossas ações e interações com o ambiente criam e ampliam o conhecimento, através do processo de conversão do conhecimento tácito em explícito. (NONAKA; TOYAMA, 2008, p. 96).

Assim, a criação de conhecimentos tácitos inicia com o compartilhamento de experiências, em um nível mais individual, na interação social do dia a dia, e depende não só de um mapeamento adequado, mas do estabelecimento de práticas e processos para documentação e transmissão bem definidos, percorrendo a espiral de forma que uma camada transcenda a anterior até que o conhecimento torne-se explícito, no nível organizacional.

Trazendo duas teorias da educação para o contexto organizacional, na perspectiva da teoria sociocultural desenvolvida por Vygotsky (1998), a aprendizagem é uma atividade conjunta, em que relações colaborativas entre alunos podem e devem acontecer e pressupõe a utilização de elementos mediadores: os instrumentos e os signos. Já, como referência às chamadas pedagogias críticas que destacam os aspectos sociopolíticos e culturais ligados à educação, Paulo Freire (1999) apresenta a concepção de que o indivíduo contribui para a formação do seu próprio saber, ao passo que o produto de sua aprendizagem só acontece a partir da sua interação com o mundo. Ou seja, a partir da possibilidade de se dialogar com indivíduos que trazem consigo uma outra realidade cultural, por meio de relações afetivas e democráticas que garantam a expressividade entre seus interagentes, pode-se afirmar que a sedimentação de conhecimento se dá por meio de um processo de aprendizagem colaborativa.

A organização é um organismo vivo e requer uma abordagem mais sistêmica e transversal do conhecimento para que este mantenha-se em um fluxo dinâmico, e sustente a lógica de uma cultura colaborativa para o alcance de objetivos: a criação de um espaço físico (ou virtual) para discussões e trocas, comunidades de prática,

programas de mentoria e *shadowing*, incentivo à inovação, uso de canais de comunicação, integração de dados, lições aprendidas e boas práticas, entre outras, são algumas soluções que promovem a interação entre as pessoas, aumentam o nível de confiança entre o time e fomentam o compartilhamento de conhecimento pela adoção de uma dialogicidade necessária para tornar as organizações mais relevantes, competitivas, rentáveis e sustentáveis.

O desafio que se coloca vai além de reunir os colaboradores e disponibilizar ferramentas. É preciso alavancar a inteligência coletiva por meio de um ambiente que incentive as pessoas a pensar, expressar suas opiniões, compartilhar ideias, fazer perguntas e assumir riscos, com a garantia de que haja segurança emocional para a obtenção da eficácia organizacional.

Spitzer (2018) cunhou o termo *Ethos Colaborativo* para descrever a cultura coesa capaz de levar a organização a um patamar de sucesso, concentrando-se em três níveis: habilidades individuais, ferramentas de equipe e práticas organizacionais. Nesse sentido, a colaboração torna-se o valor central que todos abraçam e “os indivíduos realmente começam a interagir como componentes de uma mente mais ampla”, criando um “cérebro comunitário” que “está no cerne de uma colaboração verdadeiramente eficaz.” (SPITZER, 2018, p. 21).

[...] a gestão do conhecimento está evoluindo para muito além de um banco de dados interno que os funcionários visitam ocasionalmente para buscar informações. Em vez disso, conecta todas as diferentes equipes, sistemas e redes de uma organização, elevando e aprimorando tudo o que a organização faz. Ela oferece proativamente, a informação certa para a pessoa certa no momento certo e acelera o aprendizado ao fornecer automaticamente a experiência que as pessoas precisam para desenvolver habilidades e capacidades essenciais. (VOLINI *et al.*, 2020).

Dessa forma, fomentar a aprendizagem por meio de iniciativas colaborativas eleva o grau de maturidade organizacional, transformando o conhecimento em um ativo de valor reconhecido pelos *stakeholders* para maximizar resultados.

Isso é feito não só ao reconhecer os colaboradores que desempenham bem e entregam resultados, mas também ao recompensar aqueles que trabalham bem *com* os outros contribuindo para cumprir os objetivos estabelecidos. Outras formas de promover uma cultura colaborativa são: apoiar as pessoas que buscam o desenvolvimento individual pela autoaprendizagem, permitir a vulnerabilidade, garantir o acesso às informações, estimular o trabalho *cross* funcional para ativar a

criatividade, criar um ambiente de aprendizagem contínua, desenvolver líderes facilitadores.

Com vistas a um cenário híbrido, pós-pandêmico, as interações em rede exigirão, cada vez mais, novas formas de colaboração e compartilhamento de conhecimento, pessoas comprometidas com o desejo de contribuir para algo significativo, tecnologia capaz de unir os diversos ativos e pontos de contato, acesso fácil à informação e seu valor percebido, aceitação das diferenças, comunicação genuína, conexão com o propósito da empresa, autonomia, liderança engajada com o desenvolvimento da equipe.

A gestão do conhecimento, capaz de expandir o capital intelectual, humano, relacional e estrutural de toda a cadeia de valor da organização, permeia todos esses aspectos e viabiliza a colaboração para a aprendizagem organizacional. A capacidade e a aspiração coletiva de atingir os resultados almejados estimulam novos padrões de comportamentos compatíveis com uma mentalidade de aprendizagem contínua e colaborativa. O exercício constante para que as pessoas aprendam (colaborem) juntas é o que garante a única vantagem competitiva sustentável de uma organização.

2.5.3. Aprender juntos, aprender sempre

Felicidade é quando o que você pensa, o que você diz e o que você faz estão em harmonia.

(Mahatma Gandhi)

A base da aprendizagem colaborativa está na geração de saberes resultante da participação ativa de todos os envolvidos no processo de transferência e aquisição de conhecimento — treinandos, pares, especialistas, facilitadores —, em um ambiente que possibilite a interação ativa ao compartilhar experiências, o exercício de diferentes papéis de acordo com as habilidades e os conhecimentos prévios, o envolvimento em uma tarefa comum, a coleta de informações, a avaliação de ideias, dar e receber feedback e o engajamento para atingir um objetivo.

Conhecimento é aquilo que nós sabemos fazer, e fazemos as coisas com os outros. É assim que o trabalho é feito. A colaboração é o outro lado da moeda da administração do conhecimento. Não se pode falar de um sem falar do outro. Assim, para administrar o conhecimento, você tem que tratar do tema da colaboração e as ferramentas que ajudam as pessoas a

colaborar. Agora, boa parte do nosso trabalho se dá em redes de conhecimento, que também chamamos de redes de colaboração: como as pessoas trabalham juntas para gerar valor e novas fontes de valor. Trata-se de um processo muito orgânico, mas há modos de entendê-lo e há modos de ajudá-lo e não atrapalhá-lo.” Há muitos anos,” (SENGE, 2018, p. 456).

Kohn (1993 apud STEWART; GAPP, 2018) descreve a aprendizagem colaborativa como “um dos mais emocionantes desenvolvimentos na educação moderna”. Acrescentaria que, para além dos ganhos obtidos por meio do envolvimento emocional no processo de aprendizagem, a colaboração é o meio mais eficaz, ainda que demande esforços significativos, para o enfrentamento dos desafios sistêmicos inerentes a um ecossistema organizacional, complexo por natureza, aumentando a capacidade de adaptação, inovação, criação de valor e sucesso mútuo. A interação de pessoas e ideias conduz para a construção de conhecimentos de maneira interdependente.

Lifelong learning, educação continuada ou ainda aprendizagem para toda a vida é o conjunto de esforços necessários ao aprendiz para acompanhar a mudança constante de cenários em sua área de atuação, independentemente da idade e do método de ensino, e em diversos contextos. Esse conceito remonta aos anos 1970, inicialmente com a publicação da UNESCO intitulada *An introduction to lifelong learning* (LEGRAND, 1970), cujas bases são a da educação libertadora e democrática de Paulo Freire, e depois passou a ser mais explorado a partir dos anos 1990, com as discussões acerca da globalização, competitividade econômica e foco na criação de conhecimento.

A aprendizagem ao longo da vida (*lifelong learning*) não é apenas mais um dos aspectos da educação e da aprendizagem; ela deve se tornar o princípio diretor que garante a todos o acesso às ofertas de educação e de formação, em uma grande variedade dos contextos de aprendizagem (COMMISSION OF THE EUROPEAN COMMUNITIES, 2000).

Se já se sabia que o aprendizado proporciona incrementos consideráveis, aprimorar as habilidades para agregar valor à organização (*upskilling*) ou requalificar-se (*reskilling*) para impulsionar a carreira é a nova pedida para que os colaboradores se mantenham engajados.

A criação de um ambiente de aprendizagem contínua fortalece o entendimento sobre o papel e as responsabilidades de cada um dentro da organização e, conseqüentemente, melhora o desempenho do colaborador, estimula a inovação, aumenta o engajamento, fomenta a colaboração, eleva a confiança e

contribui para que a motivação seja o combustível para continuar na empreitada. Pessoas que se sentem apreciadas e desafiadas por meio de oportunidades de formação podem sentir mais satisfação em relação ao seu trabalho. Essa satisfação pode impulsionar os colaboradores a executar ainda melhor as suas funções e pensar em novas ideias que irão alavancar a empresa a um patamar superior. E uma posição de liderança só pode ser alcançada com equipes de alta performance.

[...] os novos empregos exigem, em sua grande maioria, qualificações que o operário não possui e está mal equipado para adquirir. Os novos empregos exigem bastante educação formal e capacidade de adquirir e aplicar conhecimentos teóricos e analíticos. Eles exigem uma abordagem diferente para o trabalho e uma mentalidade diferente. Acima de tudo, eles exigem um hábito de aprendizado contínuo. (DRUCKER, 2008, p. 207-208, tradução nossa).

Aprender a aprender continuamente, na busca pela inovação e pelo desempenho, conhecimentos podem ser adquiridos e habilidades podem ser desenvolvidas a qualquer tempo, em qualquer lugar, desde que haja a atitude do querer aprender, já que o acesso a esses saberes está muito mais facilitado e, na maioria das vezes, é mediado por tecnologias de informação e comunicação.

A inteligência coletiva, segundo Lévy (2015) é um princípio em que as inteligências individuais são somadas e compartilhadas por um grupo de pessoas ou pela sociedade como um todo. Trata-se de um conceito que foi potencializado e ganhou muita força a partir do desenvolvimento de novas tecnologias de informação e comunicação, pela forma de possibilitar o compartilhamento de conteúdos, pensamentos e percepções que resultam em uma aprendizagem coletiva por meio da troca de conhecimentos.

Por uma perspectiva dialógica, e por sua natureza relacional, é possível pensar o ambiente organizacional como um ecossistema comunicativo, em que a comunicação torna-se um componente do processo educativo, estruturando-se de "modo processual, midiático, transdisciplinar e interdiscursivo, sendo vivenciado na prática dos atores sociais, por meio de áreas concretas de intervenção social" (SOARES, 2000). Ainda, pelo caráter dinâmico em que ocorrem as interações entre esses atores sociais — neste caso os colaboradores das organizações —, pode-se afirmar que a mediação tecnológica está presente em quase todos os processos comunicacionais, abrangendo os de aprendizagem, por meio da utilização das tecnologias da informação.

O movimento educomunicativo teve início nos anos 1960, na América do Sul, integrando toda a América Latina nos anos 1970 a partir do pensamento de alguns intelectuais que, em um esforço de lutar por políticas democráticas, direitos humanos e autonomia, reconheceram a força dos meios de comunicação na formação das pessoas. Destacam-se, contribuindo com seu conhecimento e comportamento político, Paulo Freire, considerado o precursor da interface comunicação/educação, por defender a dialogicidade da comunicação e a interação no processo de ensino-aprendizagem, e Mário Kaplún, que acabou cunhando o conceito de educomunicação a partir da aplicação da metodologia e das ideias sobre educação de Paulo Freire à comunicação, usando os meios de comunicação com finalidades educativas.

No Brasil, o professor e pesquisador Ismar de Oliveira Soares, uma das maiores referências sobre o assunto, refere-se à Educomunicação como um paradigma discursivo devido à sua interdisciplinaridade, e que pode ser organizado em algumas áreas de intervenção social por meio da interação:

A Educomunicação é um conjunto das ações inerentes ao planejamento e implementação de processos e produtos destinados a ampliar a capacidade de expressão de todas as pessoas num espaço educativo, melhorar o coeficiente comunicativo das ações educativas, desenvolver o espírito crítico dos usuários dos meios de comunicação, usar adequadamente os recursos da informação nas práticas educativas e criar e fortalecer ecossistemas comunicativos em espaços educativos (SOARES apud SILVA, 2011).

Nesse sentido, se estabelece o conceito da educomunicação, já disseminado em outros países e reconhecido, inclusive, pela UNESCO (Organização das Nações Unidas para a educação, a ciência e a cultura), que possui suas práticas reconhecidas e legitimadas no último decênio, com metas para desenvolvê-las, analisá-las e sistematizá-las até 2021. Trata-se de uma "nova prática social, que surge na 'interface' entre comunicação, educação como sendo uma opção teórico-metodológica" (SILVA, 2017). Dessa forma, dialoga tanto com a educação como com a comunicação por meio de projetos planejados colaborativamente, de maneira que o processo seja assegurado pela transdisciplinaridade, a partir de uma postura crítica quanto ao uso das tecnologias para que essas não dominem o cenário educativo ao passo que contribuem para a ampliação da comunicação (CONSANI, 2012).

2.5.4. *Interatividade e Redes Colaborativas*

A vida é um emaranhado de nós.

(Patricia Del Rey)

É incontestável a presença da tecnologia no nosso dia a dia e já não há mais como separar a tecnologia digital das nossas atividades cotidianas, em qualquer contexto, seja em casa programando o alarme do celular, na escola com lousas digitais e tablets, ou no trabalho fazendo videoconferências. Mas mais do que máquinas, computadores e equipamentos que facilitam nossa vida, a tecnologia é um meio, uma ferramenta para viabilizar a aquisição de novos conhecimentos, conectar pessoas e possibilitar o acesso a novos mundos, virtuais ou não.

Assim, a partir do momento em que as redes digitais expandem a nossa capacidade de formar redes interligadas por interesses em comum, essas também são fortalecidas por cada um de “nós” enquanto pontos de conexão entre os múltiplos organismos que participam de forma coordenada em acoplamentos estruturais resultantes dos fenômenos sociais (MATURANA; VARELA, 1998).

Nesta altura, é interessante perceber que a primeira pessoa do plural na língua portuguesa “nós” é a mesma palavra utilizada para definir os pontos de conexão de uma rede neural, computacional ou comunicacional, o que confere uma dimensão de grandeza à coletividade como uma estrutura essencial para que qualquer processo social aconteça.

A partir da questão sobre a natureza das intenções, ações e emoções compartilhadas ou coletivas, com foco nos agrupamentos humanos, em quaisquer âmbitos da vida social, caracterizada por uma diversidade de “nós”, toma-se perspectiva das singularidades desses interagentes em rede, que trazem em si múltiplos “eus” imbuídos de convicções, determinação e força, mas também de egos, intuições, vulnerabilidades, sentimentos e emoções. Essa multiplicidade de singularidades é estruturada em redes.

Ora, a transformação (também chamada erroneamente de “disrupção”) idealizada nos sistemas humanos pelo avanço das tecnologias, rompendo com os padrões vigentes, só seria viável em um sistema totalmente aberto, que conectasse as pessoas (munidas de informações e dados) em larga escala, a fim de permitir que as interessoalidades relacionais impulsionassem um intercâmbio global de

conhecimentos para estimular a imaginação, co-criação, diversão, compartilhamento e reflexão, num processo em espiral (RESNICK, 2017, p. 12) que se imbuía da percepção de que a complexidade é um caminho sem volta.

As tecnologias de informação e comunicação (TICs), neste contexto, são importantes recursos para os processos de aprendizagem organizacional, já que permitem a interação participativa entre seus usuários, por meio da troca de ideias e saberes, aproximando-os em processos educacionais pelo trabalho em projetos (pedagogia do projeto). Alves (2014) sugere que (assim como acontece no presencial) a colaboração no ambiente digital decorre também de fatores sociais e psicológicos, favorecendo “um comportamento que parece ser inerente a todo ser humano: trabalhar, em conjunto ou não, movido a incentivos que atingem intrinsecamente a cognição”, a partir do que Clay Shirky define como ser inerente do ser social a cultura do compartilhamento

Um sentido de integração, de pertencimento a um grupo que é animado pelo compartilhamento de uma visão ou um projeto, pode iniciar um circuito de resultados no qual a autonomia e a competência também aumentam. As pessoas que fazem parte de uma rede em que se tornam melhores naquilo que amam tendem a permanecer nessa rede. À medida que a capacidade do grupo de aprender e trabalhar junto se fortalece, ele atrai mais participantes. (SHIRKY, 2011, p. 122).

Ainda, nesse contexto, Shirky pondera que, para tirar proveito da “combinabilidade”, um grupo precisa fazer mais do que entender as coisas que são importantes para seus membros. Seus integrantes devem também entender uns aos outros, para compartilhar ou trabalhar juntos com qualidade.

Manuel Castells, autor do livro *A sociedade em rede* (1999), em que traça um panorama robusto dos aspectos econômicos, sociais e culturais das transformações que se apresentam, mantém um otimismo em relação ao fenômeno das redes sociais e defende que as formas de organização por meios digitais estão transformando o mundo para melhor.

Segundo o autor, na era da informação, a tendência é tudo se organizar em redes, uma nova morfologia em movimento que se constitui como espaços de fluxos. Trata-se de estruturas abertas, flexíveis, descentralizadas, expansivas, habilitadas para dar vazão a inovações. (SANTAELLA, 2018, p. 18).

Em sua visão,

a internet é para nossa sociedade em rede o que a eletricidade foi para a sociedade industrial. É a tecnologia básica que permite a comunicação em todas as dimensões. Portanto, como a comunicação é a essência da vida

social, econômica e política, a Internet é essencial e continuará sendo. (CASTELLS, 2018).

Para Pierre Lévy (2010), na cultura digital, a interação das pessoas no ciberespaço — ou a cibercultura — gera a inteligência coletiva. Para ele, a inteligência coletiva é um princípio em que as inteligências individuais são somadas e compartilhadas por um grupo de pessoas ou pela sociedade como um todo.

Trata-se de um conceito que foi potencializado e ganhou muita força a partir do desenvolvimento de novas tecnologias de informação e comunicação, pela forma de possibilitar o compartilhamento de conteúdos, pensamentos e percepções que resultam em uma aprendizagem coletiva por meio da troca de conhecimentos. A capacidade cognitiva das interações se torna ainda mais complexa com o pensar, sentir e agir na rede. Santaella e Lemos (2010) chamam a atenção para a amplificação do termo 'inteligência coletiva' para 'ecologia cognitiva', onde a diversidade e a reciprocidade caminham junto com a complexidade de Edgar Morin.

Ainda, Lévy pondera que a inteligência coletiva é um princípio em que as inteligências individuais são somadas e compartilhadas por um grupo de pessoas ou pela sociedade como um todo. Trata-se de um conceito que foi potencializado e ganhou muita força a partir do desenvolvimento de novas tecnologias de informação e comunicação, pela forma de possibilitar o compartilhamento de conteúdos, pensamentos e percepções que resultam em uma aprendizagem coletiva por meio da troca de conhecimentos. É ainda um projeto, “uma utopia do instável e do múltiplo” (LÉVY, 2015, p. 210), uma direção do desenvolvimento determinada para a evolução cultural. Para ele, a informática e os programas de inteligência artificial geram um compartilhamento, uma troca de conhecimentos, colocando o conhecimento do especialista à disposição das pessoas de forma prática. Assim, a interatividade e as várias formas de aprendizado contidas no ciberespaço podem colaborar para integrar os aprendizes às suas necessidades de aprendizado e possibilita o tecer de uma rede de aprendizagem contínua, contextualizada e significativa, já que reduzem as barreiras para participação.

Em contrapartida, as redes sociais tornaram-se estruturas voláteis, e as tecnologias digitais (e ferramentas que usamos) estão alterando (ou reestruturando) nossos cérebros, definindo e moldando nosso modo de pensar.

No âmbito da aprendizagem organizacional, as plataformas trazidas pela tecnologia podem facilitar o processo de ensino-aprendizagem, mas é preciso ter o

olhar atento para o panorama completo, já que o ambiente cibernético e/ou midiático é uma parte do todo, e o espaço em si é apenas um dos recursos que podem ser empregados, e as motivações individuais devem ser consideradas para que seja possível direcionar o grupo para o objetivo de aprendizagem comum (coletivo), gerando assim, naturalmente, um engajamento mútuo.

Neste ecossistema hiperconectado, é preciso trazer o conectivismo como modelo para tratar as iniciativas de aprendizagem organizacional. Dado que é uma teoria empírica (pelo menos os seus elementos são empíricos), tem como propriedades a autonomia, a interatividade, a diversidade e a abertura, propriedades estas descritas em várias áreas do conhecimento.

Na era da inteligência, mediada pelas tecnologias digitais, o indivíduo hiperconectado em rede, que aprende e compartilha informações e ideias por meio das interações e cria novas conexões integrando os princípios de complexidade e auto-organização, é impactado por um paradigma centrado na inteligência coletiva (virtual), o conectivismo (SIEMENS; DOWNES, 2004).

No conectivismo, são as ligações coletivas entre todos os “nós” em uma rede que resultam em novas formas de conhecimento. De acordo com Siemens (2004), o conhecimento é criado além do nível individual dos participantes humanos e está constantemente mudando e se transformando. O conhecimento em rede não é controlado ou criado por qualquer organização formal, embora as organizações possam e devam “ligar” este mundo de informações em fluxo constante e desenhar um significado a partir dele. O conhecimento no conectivismo é um fenômeno caótico em mutação, à medida que nós que vêm e vão e que a informação flui através de redes que estão inter-relacionadas com uma miríade de outras redes.” (BATES, 2017, p. 92).

A respeito da teoria conectivista, Siemens (2004) analisa que a rede é como uma extensão das nossas capacidades, onde nossas ideias e pensamentos são projetados para a rede e para a sociedade, e o que acontece lá volta para nós. Para ele, nesse espaço interconectado, existe uma auto-organização orgânica, que se dá assim como as coisas acontecem na natureza, e ninguém é responsável por dizer o que precisa ser feito; então, é preciso confiar que as pessoas farão o certo e entender que a estrutura de rede não aumenta o poder individual, mas o limita de certa forma.

Se a força do coletivo evidencia a percepção do indivíduo de si próprio, por meio de uma “autoconsciência plural” (BRINCK *et al.*, 2017, p. 132), pode-se supor que, nas experiências compartilhadas, o produto — mental, emocional ou espiritual

— que acessamos dessas interações não seja resultante de um “eu” individual, mas de um “nós” plural.

Jenkins (2017) corrobora com o conceito cunhado por Lévy de uma inteligência coletiva quando afirma que

uma lista de discussão [troca de mensagens entre integrantes de um grupo específico, de interesse comum] que acontece online ou na Wikipedia [tecnologias e ferramentas de colaboração] funciona de acordo com uma inteligência coletiva onde o grupo como um todo pode juntar o conhecimento de uma forma mais complexa do que qualquer indivíduo sozinho fosse capaz de fazer.

É fato que o engajamento mútuo envolve abertura emocional, reciprocidade, complementaridade, expressividade, diversidade e aceitação:

A esse ato de ampliar nosso domínio cognitivo reflexivo — que sempre implica uma experiência nova —, podemos chegar pelo raciocínio ou, mais diretamente, porque alguma circunstância nos leva a ver o outro como um igual, um ato que habitualmente chamamos de amor [...] ou, se não quisermos usar uma palavra tão forte, a aceitação do outro junto a nós na convivência, é o fundamento biológico do fenômeno social. Sem amor, sem a aceitação do outro junto a nós, não há socialização, e sem esta não há humanidade. Qualquer coisa que destrua ou limite a aceitação do outro, desde a competição até a posse da verdade, passando pela certeza ideológica, destrói ou limita o acontecimento do fenômeno social. Portanto, destrói também o ser humano, porque elimina o processo biológico que o gera. (MATURANA; VARELA; 2001, p. 269).

Se queremos criar um ambiente confiança, com conexões mais profundas e significativas, temos que revelar mais sobre quem somos e o que pensamos, usando as redes para cultivar conversas ricas, trocar conhecimentos e nutrir relacionamentos, com base em uma “experiência compartilhada”, mesmo que transitória, a partir de uma perspectiva comum, em que pensam e agem da mesma forma conectadas pelo “senso de nós” (BRINCK *et al.*, 2017).

Parece que, na convivência humana, ainda há um longo caminho para a conscientização de um “sentido ético [...] sobre a legitimidade da presença do outro”. (MATURANA; VARELA, 2001, p. 269).

A partir do conceito de integralidade trazido por Laloux, as redes abertas têm potencial para serem um ambiente no qual as pessoas se sentem livres para se expressar plenamente, assim que as noções de caos, desordem, incerteza e competição forem suplantadas, abrindo espaço para a auto-organização (autogestão) colaborativa, em que o propósito seja de evolução, pelo compartilhamento de conhecimentos e informações.

A rede é o resultado das nossas escolhas individuais agindo no coletivo. Ela nos retorna com aquilo que mostramos a nosso respeito, a respeito da nossa humanidade.

3. METODOLOGIA DE PESQUISA

Todo conhecer é um fazer daquele que conhece.

(Humberto Maturana e Francisco Varela)

Esta seção objetiva apresentar a metodologia utilizada na presente pesquisa, bem como respectivas etapas, procedimentos, métodos para coleta e análise dados, em que foram considerados o tema, o referencial teórico, o problema, os objetivos e as hipóteses contidas no seu planejamento.

A Figura 8 detalha os critérios de escolha para a definição da metodologia, com o propósito de justificar sua adoção para o alcance dos objetivos delineados no Capítulo 1.

Figura 8 — Metodologia da pesquisa



Fonte: elaborada pela autora.

3.1. Delineamento da pesquisa

Quanto às fases de desenvolvimento, após a delimitação do tema e redação do projeto de pesquisa, o levantamento bibliográfico objetivou abranger as produções e fontes documentais descritas no quadro teórico de referência. Na sequência, e de forma mais ou menos concomitante, partiu-se para uma **revisão narrativa não sistemática** (ou “menos sistemática”, ou, ainda, tradicional) da

literatura disponível, que, por sua característica, não exige buscas sistemáticas em bases de dados ou aplicação de critérios de seleção (inclusão e exclusão) para os resultados das buscas (MATTAR; RAMOS, 2021, p. 46). De qualquer modo, houve um registro inicial da pesquisa preliminar ocorrida entre 16/05/2020 e 31/05/2020, com a finalidade de navegar ou “surfar” em bancos de dados para determinar a relevância quanto à autenticidade da temática a ser desenvolvida e investigar as referências abordadas no projeto de pesquisa, cruzando-as com vistas a uma fundamentação teórica (conceituações e processos) que pudesse nortear as pesquisas de campo.

As buscas que apareceram com a utilização de palavras-chaves como “aprendizagem colaborativa”, “gestão do conhecimento”, “aprendizagem organizacional”, “aprendizagem organizacional”, “estruturas horizontais”, “inteligência coletiva”, “complexidade”, preferencialmente no título (mas também em qualquer parte da publicação), resultaram em 2.730 publicações, levando-se em conta os critérios de inclusão como “organizações aprendentes”, “estudos de caso”, “colaboração”, e de exclusão, como “software”, “tecnologia educacional” e “comunicação mediada por computador”, por exemplo. Ainda, após a utilização de critérios como “artigos publicados desde 2018”, “contexto organizacional” e “amplitude das palavras-chaves pesquisadas”, o número de artigos foi reduzido a 275. Destes, apenas 8 foram considerados para leitura na íntegra (Quadro 1).

Quadro 1 — Levantamento preliminar

Nº do texto	Ano de publicação	Título do documento	Referência bibliográfica do documento	Autor(es)
1	2018	The tree of knowledge: Sustainable management practices for a collaborative ecosystem amongst small to medium enterprises	In book: Handbook of Research on Small Business Social Responsibility: Global Perspectives (pp. 341-363)Chapter: Chapter 14Publisher: Edward Elgar, Cheltenham.Editors: Book chapter in Spence, L.J., Frynas, J.G., Muthuri, J. and Navare, J. A (eds). https://www.researchgate.net/publication/309375507_The_tree_of_knowledge_Sustainable_management_practices_for_a_collaborative_ecosystem_amongst_small_to_medium_enterprises	Heather Stewart; Rodney Peter Gapp
2	2018	The effects of collaborative cultures and knowledge sharing on organizational learning	Journal of Organizational Change Management Vol. 31 No. 5, 2018 pp. 1138-1152 © Emerald Publishing Limited 0953-4814 DOI 10.1108/JOCM-10-2017-0385	Mahendra Adhi Nugroho
3	2018	Complexities of learning organizations — addressing key methodological and content issues	The Learning Organization Vol. 25 No. 6, 2018 pp. 443-454 © Emerald Publishing Limited 0969-6474 DOI 10.1108/TLO-09-2018-127	Nataša Rupčić
4	2019	Exploring knowledge dimensions for improving performance in organizations	Journal of Workplace Learning Vol. 32 No. 1, 2020 pp. 76-93 © Emerald Publishing Limited 1366-5626 DOI 10.1108/JWL-01-2019-0013	Ayodotun Stephen Ibiidunni
5	2019	Cooperative and Collaborative Knowledge Management, so how we should manage the most important resource of the organization - case study	SHS Web of Conferences 66, 01034 (2019), ERPA 2019, https://doi.org/10.1051/shsconf/20196601034	Marta du Vall1, Marta Majorek, Andrzej Frycz Modrzewski

6	2017	Aprendizagem organizacional e inovação: contribuições da Gestão do Conhecimento para propulsão um ambiente corporativo focado em aprendizagem e inovação	ISSN 2237-4558 • Navus • Florianópolis • SC • v.8 • n.1 • p. 07-19 • jan./mar. 2018 http://dx.doi.org/10.22279/navus.2018.v8n1.p07-19.569	Talita Caetano Silva Fabrício Burger
7	2020	Organizações, sistemas adaptativos complexos e aprendizagem: uma relação possível	Tese apresentada ao Programa de Pós-graduação Multi-institucional em Difusão do Conhecimento, como requisito para obtenção do grau de Doutora em Difusão do Conhecimento.	lêda Matos Freire de Carvalho
8	2019	Inteligencias y sabidurías organizacionales: Redes de conocimiento en torno al aprendizaje de la complejidad	Psicogente, vol. 22, núm. 41, 2019 Universidad Simón Bolívar Disponível em: http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=497562431006 DOI: 10.17081/psico.22.41.3304	García-Lirios, Cruz

Fonte: elaborado pela autora.

Outras obras e concepções que surgiram para contribuir para a reflexão sobre a viabilidade de se exercitar a integralidade em ecossistemas complexos e colaborativos para fomentar a aprendizagem organizacional, por meio, também, de dispositivos tecnológicos digitais, foram adicionadas ao longo da pesquisa. Desse modo, o levantamento de literatura e a revisão bibliográfica relacionam-se com o campo de pesquisa por meio das tendências observadas nas produções científicas dos portais de periódicos (CAPES, Google Acadêmico), artigos publicados em revistas e também em sites especializados e redes sociais, bem como arquivos de áudio e vídeo, e na participação em grupos de estudos e cursos afins, compondo o arcabouço que fundamenta a presente escrita, observando-se o recorte interdisciplinar proposto.

A abordagem de escolha para esta pesquisa é a de **métodos mistos**, de forma a “combinar” os dados qualitativos (abertos, múltiplas fontes) e os quantitativos (fechados, variáveis mensuráveis) para trazer uma compreensão mais completa e robusta dos fenômenos estudados e minimizar as limitações das duas abordagens (CRESWELL; CRESWELL, 2021; MATTAR; RAMOS, 2021).

De **natureza aplicada**, esta pesquisa utiliza-se de conhecimentos prévios para responder ao problema já apresentado (de forma resumida, *quais os ganhos*

que a aprendizagem colaborativa pode trazer às organizações?), e busca gerar novos conhecimentos que possam ser reproduzidos de forma empírica e imediata.

Neste trabalho, visando explorar a temática apresentada, a estratégia utilizada na aplicação de métodos mistos possui um **caráter exploratório quanto aos objetivos** determinados. Assim, a abordagem sequencial explanatória (ou explicativa) divide-se em duas fases (Figura 9):

A primeira fase envolve a coleta e análise de dados quantitativos. Os resultados da primeira fase são, então, utilizados para planejar a segunda fase, que envolve a coleta e análise de dados qualitativas, com objetivo de explicar, elaborar ou expandir os resultados da primeira fase. Um procedimento típico pode envolver a coleta de dados quantitativos na primeira fase, e a realização de entrevistas qualitativas na segunda, para ajudar a explicar resultados confusos, contraditórios ou incomuns. (CRESWELL; CRESWELL, 2021 apud MATTAR; RAMOS, 2021, p. 136).

Figura 9 — Abordagem sequencial explanatória (planejamento em duas fases)



Fonte: Adaptada de Creswell e Creswell (2021, p. 180).

Antes de detalhar os procedimentos, é importante salientar que foi utilizada uma perspectiva baseada no paradigma construcionista, na qual busca-se entender o contexto de mundo (neste caso, especificamente a organização de trabalho) em que os indivíduos participantes constroem significados a partir de suas experiências, por meio de questões abertas que permitam compreender a subjetividade derivada da interação entre os indivíduos e da própria construção histórica e social. (CRESWELL; CRESWELL, 2021).

Dessa forma, quanto aos procedimentos, definiu-se o **estudo de caso único** como método de escolha, conforme esboço Quadro 2. De acordo com Yin (2015, p. 4), ele procura “explicar alguma circunstância presente (por exemplo, “como” ou “por que” algum fenômeno social funciona)” e “quando suas questões exigirem uma descrição ampla e “profunda” de algum fenômeno social.”

Quadro 2 — Esboço para uma seção de metodologia em um relatório de estudo de caso

TÓPICO METODOLÓGICO	Conteúdo ilustrativo
1. TOM GERAL	um tom equilibrado e transparente; escrito de forma metódica, mas também atraente
2. QUESTÕES DE PESQUISA	deve se adaptar à pesquisa de estudo de caso: por exemplo, dominado por questões “como” e “por que”
3. PROJETO	definição do(s) caso(s) e como foi/foram selecionado(s) a conexão (lógica) entre a(s) questão(ões) de pesquisa e os dados a serem coletados rivals que foram considerados
4. VISÃO GERAL DO RESTANTE DA SEÇÃO DE METODOLOGIA	um breve resumo da coleta de dados e dos métodos de análise (permite ao leitor evitar ler o restante da seção de metodologia se ele assim desejar)
5. DADOS COLETADOS	ênfase em como os dados forneceram uma cobertura detalhada e em profundidade do(s) casos apresentação do protocolo de estudo de caso e como foi usado lista de fontes em ordem de importância; mais detalhes sobre itens específicos em cada fonte (por exemplo, perfil numérico dos entrevistados em forma de tabela ou uma lista anexa de documentos revisado) como os dados foram verificados (por exemplo, métodos de triangulação) • dificuldades inesperadas que foram encontradas e como elas podem ter afetado a coleta de dados
6. MÉTODOS DE ANÁLISE	descrição da abordagem analítica: por exemplo, correspondência de padrões, construção de explicação, etc. identificação de software CAQDAS e como ele foi usado
7. RESSALVAS SOBRE O ESTUDO	deficiências inerentes no projeto, na análise e em como essas deficiências podem ter influenciado as descobertas

Fonte: Adaptado de YIN — (2015, p. 196).

Ainda, o autor define esse método de planejamento em duas partes: o escopo de uma pesquisa de estudo de caso:

O estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo (o “caso”) em profundidade e em seu contexto de mundo real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto puderem não ser claramente evidentes. (YIN, 2015, p. 17).

e suas características:

A investigação do estudo de caso enfrenta a situação tecnicamente diferenciada em que existirão muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados,¹ e, como resultado conta com múltiplas fontes de evidência, com os dados precisando convergir de maneira triangular, e como outro resultado beneficia-se do desenvolvimento anterior das proposições teóricas para orientar a coleta e a análise de dados. (YIN, 2015, p. 18).

A partir da leitura de obras de vários autores utilizados como referência em seu livro *Metodologia da pesquisa em educação* (2021), Mattar e Ramos constroem a seguinte definição: “estudo de caso é uma metodologia de pesquisa de campo que investiga um caso de limitado em profundidade, por meio da coleta de dados em múltiplas fontes, e que utiliza a triangulação na análise e interpretação dos dados.” (MATTAR; RAMOS, 2021, p. 151).

Dessa forma, o estudo de caso, para os fins deste trabalho, demonstra ser um método abrangente para investigar um fenômeno organizacional complexo de forma empírica, por uma perspectiva holística do mundo contemporâneo real, seguindo um conjunto de procedimentos desejados quanto às técnicas de coleta de dados (múltiplas fontes de evidências) e análise de dados (triangulação com os respectivos eixos teóricos propostos e desenvolvidos no decorrer da pesquisa).

Finalmente, e como citado anteriormente, o estudo é classificado como **transversal**, pois levanta e analisa os dados de múltiplas fontes de evidências em um tempo definido.

3.2. Coleta e análise dos dados

Onde está a sabedoria que nós perdemos no conhecimento? Onde está o conhecimento que nós perdemos na informação?

(T. S. Eliot)

O planejamento da coleta de dados abrangeu inicialmente a análise documental (levantamento de informações no site e redes sociais da organização selecionada, levantamento de informações publicadas na mídia a respeito das ações dessa organização e materiais disponibilizados diretamente pela empresa, pelo *Portal da Aprendizagem Mercur*), concomitantemente à submissão do projeto de pesquisa na Plataforma Brasil, em abril de 2021.

Quando da sua aprovação em 14/09/2021 pelo “Parecer Consubstanciado do CEP” número 4.981.260, ocorreu um alinhamento para início da pesquisa de campo, dividida inicialmente em três etapas (e conforme necessidade) formalizadas por e-mail pelo Cassiano, meu ponto focal na empresa participante, a Mercur S.A.

Dessa forma, ocorreu a primeira etapa através de pesquisa via questionário em escala Likert (roteiro no Apêndice 1), disponibilizado no Google Forms para 20 participantes em princípio (cinco da Produção, dez do Administrativo, dois Facilitadores/ Diretores e três da Coordenação/ Gestão). Na segunda etapa, foram conduzidas entrevistas semiestruturadas em grupos focais envolvendo 12 participantes divididos em quatro grupos (Aprendizagem, Colaboração, Interatividade e Integralidade) com a proposta de levantar, por meio do discurso direto dos interlocutores, fatores não possíveis de identificar com a documentação ou o questionário, como os principais desafios, o processo de definição e construção do planejamento das iniciativas de aprendizagem, cultura organizacional, etc. A necessidade de seguir para uma terceira fase, com entrevistas individuais, acabou sendo descartada após a análise dos dados coletados até então.

Nesta pesquisa, a análise dos dados coletados foi planejada considerando-se os objetivos e quais informações seriam analisadas a partir das práticas observadas empiricamente e que fazem ressonância com os conceitos explorados, uma “[...] oportunidade para lançar luz empírica sobre conceitos ou princípios teóricos [...]” (YIN, 2015, p. 4). Assim, as principais ideias extraídas dos questionários e dos resumos das entrevistas foram relacionadas com outros materiais para a criação de macrocategorias e categorias dentro dos eixos temáticos preestabelecidos (Quadro 3).

Quadro 3 — Macrocategorias e categorias

Eixo teórico	Macrocategorias	Categorias
Aprendizagem	Organizações que aprendem	Aprendizagem organizacional
		Espaços de aprendizagem
		Competências
		Conhecimento
		Organizações aprendentes
Colaboração	Ecossistema organizacional	Análise crítica
		Complexidade
		Paradigmas
		Sustentabilidade
		Pensamento sistêmico
		Transformação organizacional
Integralidade	Sistemas vivos	Autonomia & cidadania
		Pessoas no centro
		Propósito
		Valores humanos
		Valorização da vida
Interatividade	Construção coletiva	Autogestão
		Dialogicidade
		Educomunicação
		Estrutura horizontal
		Redes

Fonte: elaborado pela autora (2021).

Por fim, a triangulação, como estratégia de aprimoramento dos estudos qualitativos (entrevistas, grupos focais, observações), ao cruzar com a análise de documentos coletados por meio de múltiplas fontes, foi fundamental para compor e agrupar os códigos (ideias) em categorias e relacioná-las entre si e com o referencial teórico trazido para este trabalho.

Quadro 4 — Triangulação

Coleta de dados	Operacionalização
Documentos	Planos de aprendizagem, boas práticas, manuais de conduta, relatórios anuais, sites, publicações, redes sociais, livros, artigos, pesquisas, guias, formulários, Portal de Aprendizagem.
Questionário	Roteiro de entrevista semiestruturada no Apêndice A, realizada via Google Forms.
Grupos Focais	Divididos em quatro eixos temáticos — Aprendizagem, Colaboração, Integralidade e Interatividade –, realizados via Microsoft Teams

Fonte: elaborado pela autora (2021).

3.2.1. Análise documental

A partir dos objetivos traçados para esta pesquisa, foi consultada uma série de documentos, para possibilitar que as análises qualitativas e a triangulação de dados fossem feitas no sentido de contextualizar e compreender a realidade por meio de fontes confiáveis e verdadeiras.

Segundo Yin, para a pesquisa de estudo de caso, o uso mais importante dos documentos ou evidências documentais é para corroborar e aumentar a evidência de outras fontes, como entrevistas e observações diretas:

Devido ao seu valor global, os documentos desempenham um papel explícito em qualquer coleta de dados na realização da pesquisa de estudo de caso. As buscas sistemáticas de documentos relevantes são importantes em qualquer plano de coleta de dados. (YIN, 2015, p. 111).

Os mais de cinquenta documentos utilizados nesta dissertação são de cunho público ou para fins internos, disponibilizados à pesquisadora por meio de acesso ao Portal de Aprendizagem Mercur, e são de variados tipos (guias, relatórios, pesquisas, plano de aprendizagem, referências bibliográficas, demonstrativos fiscais, vídeos, entrevistas, site da empresa, intranet, artigos, palestras, livro, etc.). Dado o grande volume de dados, foi estabelecido que a análise ficaria restrita ao objetivo da presente pesquisa, no contexto de mundo real do caso estudado.

3.2.2. Questionário

O questionário é uma ferramenta de coleta de dados quantitativos, que, em geral, consiste de questões objetivas e requer análise descritiva.

Disponibilizado no aplicativo de gerenciamento de pesquisas Google Forms, (<https://forms.gle/6mVExLZNGhKYTc5b9>), foi concebido para ser aplicado a 20 participantes que compõem a amostra intencional, buscando entender as práticas organizacionais nos campos de cultura, aprendizagem e colaboração, e está dividido em dez conjuntos de questões, sendo o primeiro acerca do perfil do participante (11 questões) e os demais sobre nove temáticas compostas por 64 questões ao todo, a partir de uma tradução livre do questionário original publicado no livro *The Power of Collaboration*, de Thea Singer Spitzer (p. 227-232). As perguntas 45 e 48 foram adaptadas para adequarem-se à organização que opera em uma estrutura mais horizontal.

É esclarecido que algumas das questões contidas na pesquisa sejam avaliadas com base em suas próprias perspectivas individuais. Outras requerem uma classificação com base em como a maioria dos colaboradores se sente ou nas opiniões da organização, sabendo-se ser impossível haver certeza sobre os sentimentos de outras pessoas sobre algo. É pedido para que as percepções sobre o que sente ou pontos de vista da empresa sejam compartilhadas utilizando a escala Likert de avaliação com cinco alternativas, onde 1 = Quase nunca; 2 = Com pouca frequência; 3 = Às vezes; 4 = Na maior parte do tempo; 5 = Quase sempre.

O questionário completo é composto por 75 questões no total (11 referentes ao perfil do respondente + 64 questões objetivas), demandando cerca de 30 a 40 minutos para ser respondido. Dessa forma, é sugerido que seja preenchido em local calmo, com tempo suficiente para que se possa respondê-lo por inteiro.

É mencionado que as respostas coletadas fornecerão dados e informações relevantes para o estudo e para análise das hipóteses de investigação, e por isso é fundamental contar com a disponibilidade e sinceridade dos participantes, e que os resultados da pesquisa serão publicados e compartilhados com a Pontifícia Universidade Católica de São Paulo — PUC/SP, bem como com a organização na qual o respondente trabalha.

3.2.3. *Entrevistas semiestruturadas em Grupos Focais*

Os grupos focais são técnicas extremamente ricas para investigar uma organização, utilizando-se de canais multisensoriais, para compreender as pessoas por uma perspectiva mais subjetiva (MATTAR; RAMOS, 2021).

De acordo com Costa (2011, p. 181), os grupos focais originaram-se das Ciências Sociais, no início dos anos 1940, por Robert Merton e Paul Lazarsfeld, e “são um tipo de pesquisa qualitativa que tem como objetivo perceber os aspectos valorativos e normativos que são referência de um grupo em particular”. Dessa forma, as entrevistas coletivas procuraram compreender os aspectos relacionados ao cerne do trabalho — aprendizagem, colaboração, interatividade e integralidade — a fim de identificar de forma mais específica os dados e achados provenientes das leituras e dos documentos disponibilizados.

Como técnica de coleta de dados, e conceitualmente falando, trata-se de uma entrevista semiestruturada em grupo, na qual a interação entre os participantes configura-se como parte integrante do método. A partir de sua aplicação, foi possível refletir sobre o fenômeno social estudado e explorar as concepções e experiências dos colaboradores, a partir do que pensam, como pensam e por que pensam sobre os temas propostos, buscando perceber as referências desse grupo em particular e as respostas pertinentes à questão investigada.

Para compreender pontos de vistas diversos com profundidade e qualidade das verbalizações e expressões, optou-se pela seleção de três entrevistados para compor cada um dos quatro grupos, de forma a garantir o máximo de heterogeneidade na composição dos mesmos, dando voz à diversidade presente no espaço de sinergia e interação dos participantes.

Foram realizadas de 7 a 12 perguntas em cada entrevista (roteiro no Apêndice 2), entre 27 de outubro e 03 de novembro de 2021, em encontros virtuais pela plataforma Microsoft Teams, com duração de cerca de 80 minutos cada. Em cada grupo focal foi abordado um tema, conforme o Quadro 5.

Quadro 5 — Grupos Focais: temas e participantes

Data	Grupo Focal - Tema	Id	Tempo de empresa	Função (CC) & Área de atuação
29/10/2021	1 - Aprendizagem	R1GF1	2 anos	Analista (Administrativo — Clientes (área externa))
29/10/2021	1 - Aprendizagem	R2GF1	12 anos	Articuladora de aprendizagem organizacional (Administrativo) — TH
29/10/2021	1 - Aprendizagem	R3GF1	14 anos	Operadora de máquinas (produção) — Elástico/ Bulbos
27/10/2021	2 - Integralidade	R4GF2	20 anos	Diretoria (Facilitação) — Facilitação
27/10/2021	2 - Integralidade	R5GF2	10 anos	Recepcionista (Administrativo) — Recepção
27/10/2021	2 - Integralidade	R6GF2	5 anos	Analista de desenvolvimento humano (Administrativo) — TH
27/10/2021	3 - Colaboração	R7GF3	22 anos	Auxiliar (Produção) — Prensas
27/10/2021	3 - Colaboração	R8GF3	14 anos	Especialista em projetos (Gestão) — Linhas de Trabalho
27/10/2021	3 - Colaboração	R9GF3	10 anos	Técnico em Enfermagem II (Administrativo) — TH
03/11/2021	4 - Interatividade	R10GF4	9 meses	Analista (Administrativo) — TH
03/11/2021	4 - Interatividade	R11GF4	24 anos	Alimentador (Produção) — Apoio
03/11/2021	4 - Interatividade	R12GF4	14 anos	Analista (Administrativo) — Processos
—	Todos	R13GFT	25 anos	Coordenação (Coordenação) — Produção

Fonte: elaborada pela autora.

As possíveis desvantagens previstas em grupos focais não foram observadas durante a condução das entrevistas, uma vez que, por exemplo, houve integração entre os participantes, que se mostraram confortáveis para expor seus pensamentos, e complementaridade nas respostas, ajudando na elaboração de opiniões dos demais.

4. CONTEXTO DA PESQUISA: MERCUR S.A.

A Mercur existe para melhorar a sua vida e a de todos ao seu redor. Desenvolvemos produtos e projetos nas áreas de saúde e educação, que ajudam as pessoas a explorarem suas habilidades e potencialidades da melhor forma possível. Seja durante exercícios, em trabalhos artísticos e escolares, na recuperação de lesões ou no apoio a deficiências motoras. Para isso, temos como base o compromisso institucional de unir pessoas e organizações para construir encaminhamentos e criar soluções sustentáveis. Abrimos espaços constantes para trocas de conhecimento, em variados contextos sociais, para ouvir as pessoas e entender o que realmente ajuda elas a viverem melhor. E assim, juntos, acreditamos num mundo de um jeito bom para todo o mundo. (MERCUR, 2021a).

A Mercur é uma empresa familiar, gaúcha, localizada no interior do Rio Grande do Sul, com 97 anos de atuação, nos negócios de produtos para educação (borracha de apagar, colas, corretivos, giz de cera, tinta guache, etc.), saúde (além das tradicionais bolsas para água quente, recursos para auxiliar na prevenção, mobilidade e bem estar dos usuários subdivididos nas categorias Atividade Física, Ortopedia e Reabilitação, Fisioterapia e Bem-estar) e tecnologia assistiva (como cintas, fixadores, engrossadores e pulseiras de peso).

A história das realizações da organização, desde a fundação, é contada no livro *Narrativas Mercur: práticas de uma gestão em constante construção* (2017), escrito a várias mãos, não para servir como um *case* com uma receita pronta a ser copiada, mas de forma a inspirar as pessoas e empresas que aspiram por trilhar novos caminhos fundamentados em valores: “Ela reflete sobretudo valores humanos, mas também uma gestão estratégica que procura articular condições de mercado e objetivos de negócio com condições de sustentação da vida e o estado do mundo.” (STRUSSMANN *et al.*, 2017, p. 9).

Foi nesse contexto, durante uma reflexão de final de tarde sobre a evolução dinâmica da mudança em curso, que surgiu pela primeira vez a ideia de escrever algo sobre o que se estava vivendo, de modo a sistematizar algumas aprendizagens que julgávamos importantes e, também, inspirar pessoas. Jamais se pretendeu propor um modelo nem dar tratamento de *case* ao que a empresa estava vivendo. A Mercur não crê que seja possível empacotar experiências que não podem ser reproduzidas ou copiadas. Na verdade, nos propúnhamos a passar a mensagem de que é possível enfrentar e transformar uma realidade que não se quer mais viver nem endossar, embora sabendo que isso não é algo fácil e rápido de se fazer. (STRUSSMANN *et al.*, 2017, p. 18).

Toda essa narrativa embasa o fato de que, embora as mudanças não sejam fáceis nem rápidas, reinventar um negócio é possível desde que haja vontade, diálogo e colaboração.

Foi assim que, em 2007, ao perceberem que estavam afastados do propósito dos fundadores lá em abril de 1924, que era atender às necessidades das pessoas, refletindo “uma crença de que identificar e servir ao cliente era fundamental para a evolução dos negócios” (STRUSSMANN *et al.*, 2017, p. 32), um incômodo com o que estavam fazendo (“mais do mesmo”, nas palavras de Hoelzel) desencadeou um processo de transformação organizacional originado nas seguintes questões: *Qual é propósito da Mercur? Se a Mercur desaparecesse hoje, o que o mundo perderia?*

Nos últimos quarenta anos, havia prevalecido uma visão dominante de natureza econômica, em decorrência de práticas de gestão e organização voltadas para o crescimento da empresa. Agora, precisavam trabalhar tendo como prioridade as pessoas, não só as externas, mas as internas também, conciliando com as metas de natureza econômica da empresa.

Dessa forma, a partir dos princípios, que passaram a chamar de *direcionadores*, e dos valores dos fundadores (Quadro 6), reconstruíram a forma que iriam conduzir a sua atuação no mercado dali para frente.

Mas o fato é que não sabiam como adquirir relevância de modo a facilitar a vida das pessoas. E, “como se sabe, não se pode construir sozinho responsabilidades e relevância” (STRUSSMANN *et al.*, 2017, p. 9), de forma que várias ações foram tomadas para que um período de grandes transformações internas, chamado de *virada de chave*, tivesse início entre 2007 e 2009, com a mudança de posicionamento e um novo modelo de gestão.

Uma consultoria focada em estratégias de negócios sustentáveis foi contratada pelo então diretor da empresa Jorge Hoelzel Neto, para ajudá-los a ir ao encontro ao propósito da Mercur, de olhar para as pessoas e para as suas necessidades reais enquanto vivem neste mundo. Diferentes públicos da empresa foram ouvidos a fim de resgatar os atributos da marca (tradição, valorização do humano, senso de responsabilidade e inovação com simplicidade). Estabeleceu-se um “tripé humano-sócio-ambiental”, que deu origem às soluções que viriam depois, engajando os colaboradores e comunidades em atividades de impacto social. Implementou-se uma hierarquia mais horizontalizada, para que fosse possível a criação de soluções sustentáveis (coordenadores e facilitadores trabalham em colegiado), dando voz para mais gente. Foi restabelecida a identidade visual da marca (trazendo de volta o ícone do deus Mercúrio da fundação). Instituíram-se os

direcionadores “pensados com o objetivo de expressar os valores que orientam a criação de realidades futuras da empresa”, e que são um conjunto de premissas que expressam o compromisso institucional, os princípios de negócios e as competências essenciais a partir dos quais a organização se propõe a atuar.

Quadro 6 — Visão 2050, Valores & Direcionadores Mercur

VISÃO 2050	A Mercur comprometida com a construção de relacionamentos que valorizam a vida. Ou seja, que conectam interesses, expressam desejos e necessidades e privilegiam estruturas de cooperação com atenção voltada para os impactos humano-econômico-socioambientais
VALORES (que sustentam a realização da visão 2050)	Construir (com o outro) transparência Acolher as diferenças Respeitar a vida Assumir a identidade Mercur, refletida em seu posicionamento
DIRECIONADORES	
COMPROMISSO INSTITUCIONAL	Unir pessoas e organizações para construir encaminhamentos e criar soluções sustentáveis.
POLÍTICA DA QUALIDADE	Unir pessoas e organizações para construir encaminhamentos e criar soluções sustentáveis, atendendo requisitos estatutários e regulamentares dos stakeholders (Clientes/Canais, Investidores, Pessoas, Fornecedores, Sociedade, Meio Ambiente, Governo).
PRINCÍPIOS DE NEGÓCIO	Valorizamos todas as formas de vida e construímos a nossa atuação com pessoas , independente do papel que representem em suas relações com a empresa.
	Buscamos soluções relevantes e responsáveis com cuidado e simplicidade .
	Respeitamos as diferenças e somos éticos em todos os nossos relacionamentos .
COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS	Conservamos para a posteridade .
	Construir junto com as pessoas, trabalhando coletivamente e pensando em soluções sustentáveis, se preocupando com bem do planeta.
	Desenvolver um bom relacionamento com as pessoas, entendendo e respeitando as diferenças de cada um.
	Buscar sempre melhorar e inovar as nossas práticas do dia a dia, dando mais qualidade ao nosso trabalho.

Fonte: Adaptado de Mercur (2021a, grifos nossos).

Os Direcionamentos Estratégicos inspiram o dia a dia do trabalho na empresa e estabelecem as premissas para a atuação e para as tomadas de decisão (Figura 10).

Figura 10 — Direcionamentos Mercur

INSUMOS NÃO-RENOVÁVEIS	EMPRESA CARBONO NEUTRO	IMPORTAÇÕES
Priorizar o uso de insumos renováveis nas operações da empresa	Ser empresa carbono neutro até dezembro 2014, com limite de emissões de 3.145 TCO ₂ EQ (ano base 2009)	Importações de novos itens somente com uma função relacionada ao bem-estar, desde que esgotadas as possibilidades de produção no mercado nacional
OCUPAÇÃO E RENDA	TESTES COM ORGANISMOS VIVOS	LOGÍSTICA REVERSA
Novos modelos de negócio construídos de modo a maximizar a ocupação e renda, promovendo o desenvolvimento local	A Mercur não terá – até 2014 – nenhum produto em seu portfólio que exija testes com organismos vivos, em qualquer etapa do processo produtivo	Criar política e premissas de logística reversa até dez/13 e possíveis indicadores
ESPAÇO DE APRENDIZAGEM E PLANO DE EDUCAÇÃO		
Desenvolver pessoas em relacionamentos, através de espaços de aprendizagem		

Fonte: Strussmann *et al.* (2017, p. 126).

Ao colocar as pessoas no foco, o lucro passa a ser uma consequência. Ao estabelecer-se o que é ser relevante e para quem, procura-se trazer o significado que as pessoas com as quais atuam dão (não o valor econômico). Ser ético nos relacionamentos é considerar as pessoas enquanto atuam com elas, a partir do que elas pensam e com negócios e mercados éticos que valorizam a vida. Preservar para posteridade é a própria sustentabilidade em si, enquanto está atuando, prevenindo e cuidando dos impactos enquanto se faz o que faz.

O Projeto Borracha Nativa (matéria-prima principal nos produtos), por exemplo, possui uma visão de responsabilidade social, ambiental, humana, econômico-financeira, visando trazer matérias primas renováveis para dentro da empresa, levando a Mercur às suas origens, em busca da borracha natural (no lugar da sintética), nativa na Amazônia, de forma a causar um impacto positivo não só na floresta, mas em todo seu entorno, nas pessoas que lá vivem — ribeirinhos, povos indígenas e toda a população da Amazônia. Com o intuito de restabelecer um mercado para que aquelas possam viver com mais dignidade dentro da floresta, Hoelzel (EDUCAÇÃO..., 2022) afirma que é responsabilidade das empresas

ir buscar esse contexto de uma evolução humana para todos, que consiga alcançar todas as classes ao mesmo tempo e da mesma forma [...] Precisamos estar juntos construir esse planeta. Nós seres humanos somos parte da natureza [...] Nós temos que unir as nossas diferenças, para

alcançar um objetivo muito maior, que é proteger a nossa vida e a vida do planeta.

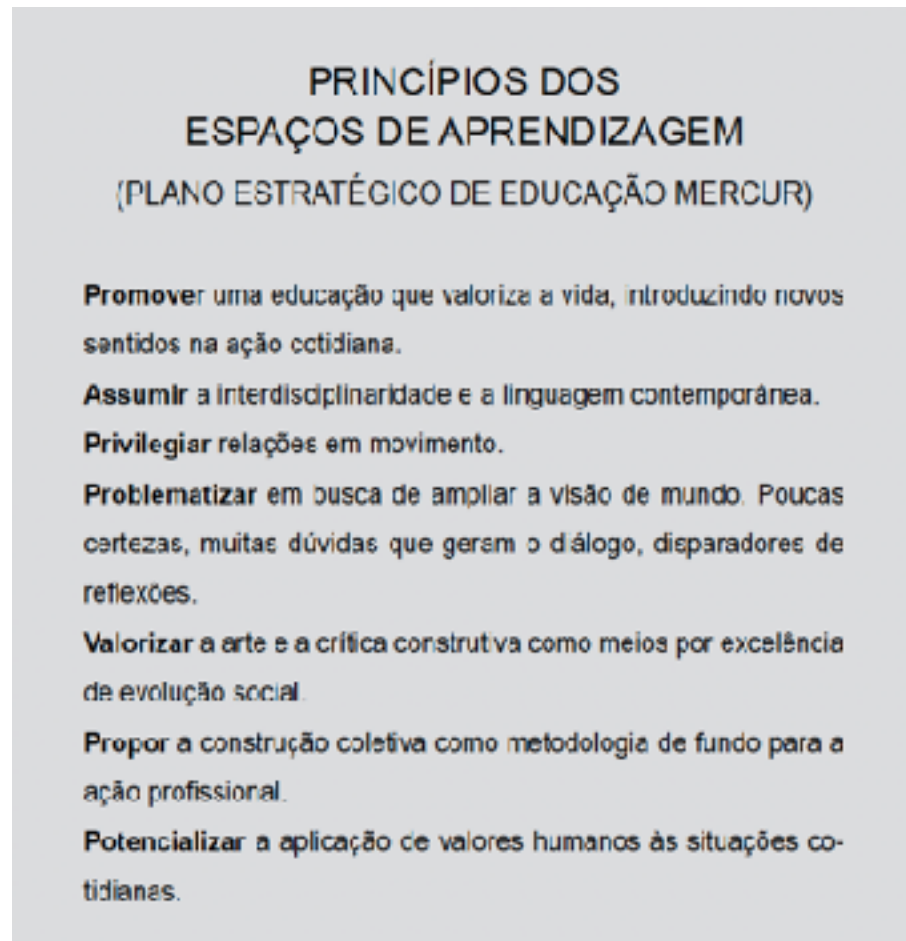
Na Mercur, é feito o inventário de emissões de GEE (gases de efeito estufa) desde 2009: as fontes emissoras e a quantidade que cada uma dessas fontes emite de CO₂e são mapeadas e então busca-se a redução das emissões. Quando isso não é possível, há uma compensação ao se plantar árvores nativas, de acordo com o bioma, em áreas disponíveis para esse fim.

A empresa também deixou de trabalhar com produtos licenciados a partir do diálogo com pedagogos, por acreditar que não é função da empresa estimular o consumismo infantil. Os desafios hoje para o cenário da educação brasileira estão ligados a aprimorar as capacidades humanas, unindo as diferentes pessoas.

Assim, a Mercur recriou sua maneira de agir e enxergar seu próprio trabalho, incorporando a sustentabilidade à cultura organizacional, criando símbolos e processos e para traduzir as operações, que são amplamente comunicados e seguem em constante evolução. Uma medida com “capacidade de produzir um impacto profundo na maneira de se perceber a realidade circundante” foi a criação dos espaços de aprendizagem (e o estímulo a grupos de diálogos) :

espaços esses que dão visibilidade a conteúdos vivos e extraídos da vida real, abordados com a perspectiva de ensinar aprendendo e aprender ensinando. A contribuição do Instituto Paulo Freire foi fundamental para que essa perspectiva fosse introduzida no ambiente organizacional. Outra medida complementar e também de grande impacto foi aprofundar o diálogo, de modo a convidar uma diversidade de pontos de vista, incluindo os de pessoas de fora da empresa. [...] Não foi um processo fácil, pois havia internamente um diverso histórico de relações hierárquicas, que não se podia ignorar e, externamente, não havia a prática de se pensar junto com toda a cadeia de relacionamentos da MERCUR as quais seriam os produtos e os serviços que iriam ajudá-las a facilitar as suas vidas. A ajuda do Instituto Pichon-Rivière foi fundamental para criar condições para a emergência do diálogo e a transformação da empresa. (STRUSSMANN *et al.*, 2017, p. 17).

Figura 11 — Princípios dos Espaços de Aprendizagem



Fonte: Strussmann *et al.* (2017, p. 142).

Ao trazer um contexto de reeducação para transformar e possibilitar a evolução das pessoas, introduziu “uma perspectiva de ensinar-aprendendo e aprender-ensinando” e que “tem feito grande diferença na construção de ambientes colaborativos na empresa”, culminando, em 2018, na formação da área de aprendizagem:

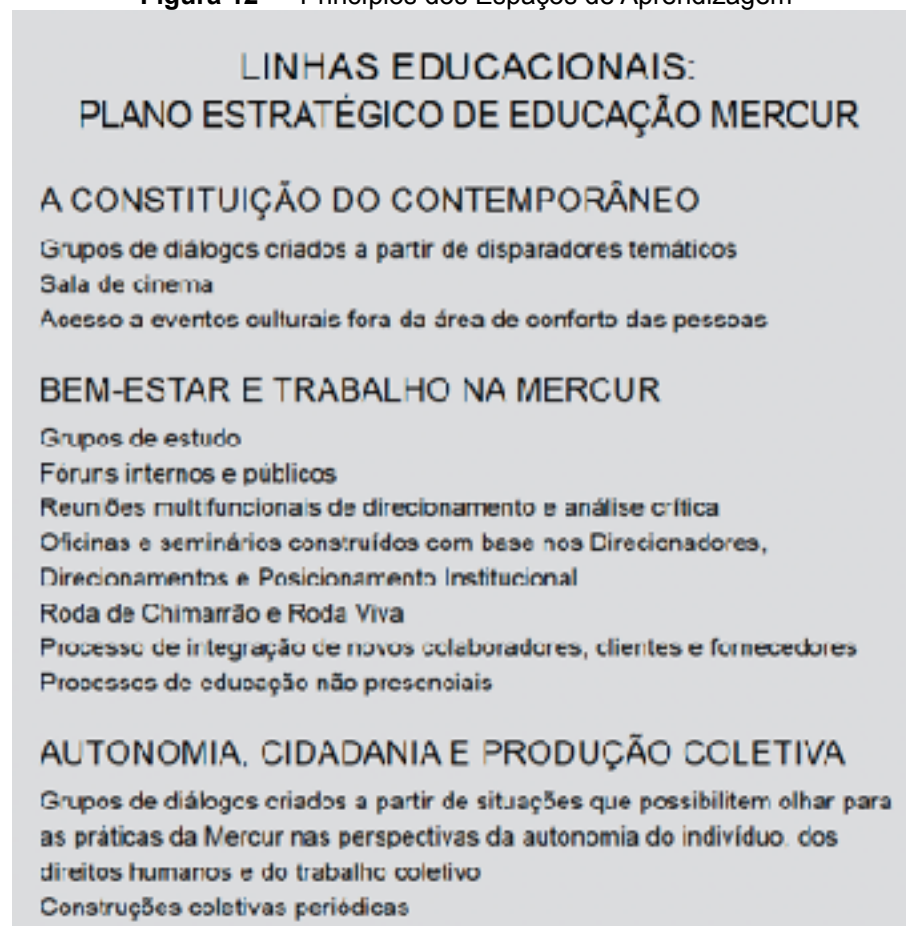
Desde a virada de chave, a Mercur desejava se manter como uma organização que sempre aprende. E, acreditando que isso acontece através da curiosidade, em se manter aprendendo sobre o que realmente importa, da cooperação, em estarmos dispostos a construirmos esses aprendizados juntos, começaram os movimentos da aprendizagem institucional inserida no cotidiano dos colaboradores. Foi então que, a partir da mudança de arquitetura da empresa, essa necessidade propiciou o convite para alguns colaboradores e a formação de uma área que passou a orientar e estimular os espaços de conversa dentro empresa, a Aprendizagem. (MODELO DE GESTÃO..., 2020).

Diante da adoção de um modelo de gestão que prioriza o diálogo e a autonomia na tomada de decisão, em que todos ampliam seus conhecimentos e

suas possibilidades de ajudar a construir novos processos e projetos (como o desenvolvimento de seu primeiro recurso com matérias-primas 100% renováveis, a bolsa térmica natural), deu-se a segunda virada de chave em 2019, não só pela diminuição dos impactos socioambientais em suas operações, mas também pela adoção de uma nova arquitetura, dividida por Linhas de Trabalho (LTs) com temáticas específicas, onde a empresa se organiza em relação à estrutura de pessoas e processos, buscando maior fluidez dos processos, tornando-os mais ágeis e conectados na busca por soluções (produtos e/ou serviços) para atender às necessidades das pessoas:

‘Incorporar na operação o aprendizado e o saber das pessoas faz com que [nas relações interpessoais] cresçam o prazer e a responsabilidade de co-construir não apenas uma empresa melhor, mas o mundo em que queremos viver’, ressalta Jorge Hoelzel, facilitador da Mercur. (MODELO..., 2020).

Figura 12 — Princípios dos Espaços de Aprendizagem



Fonte: Strussmann *et al.* (2017, p. 143).

Desse modo, uma vez que a Mercur está sempre em evolução, aberta a novos conhecimentos e a ampliar as expertises individuais e dos grupos, abrindo

novas oportunidades dentro e fora da empresa para a construção de um mundo de um jeito bom para todo o mundo, busca-se compreender como a aprendizagem colaborativa contribui para o alcance dos objetivos nesse ecossistema organizacional.

5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo, a análise dos resultados obtidos com a coleta de dados na empresa participante será apresentada tendo em vista os objetivos propostos neste estudo, a saber: o objetivo geral é o de compreender a contribuição da aprendizagem colaborativa organizacional (que valorize as pessoas em sua integralidade e estimule as interações e o compartilhamento de saberes) para o alcance dos objetivos da organização. Já os objetivos específicos são: (a) analisar o ecossistema organizacional como um espaço complexo propício para a adoção de uma cultura de aprendizagem colaborativa; (b) correlacionar aprendizagem organizacional, colaboração, integralidade e interatividade para determinar uma cultura centrada nas pessoas; (c) explorar a noção de criação e compartilhamento de conhecimentos em uma estrutura horizontal como diferencial/vantagem competitiva; (d) avaliar de que forma a organização utiliza sua capacidade de aprender de forma colaborativa para alcançar os objetivos organizacionais.

Para traçar um panorama mais geral a partir da coleta de dados, a seguir serão trazidos os métodos utilizados, um a um, mas de forma a intercruzarem-se, contribuindo mutuamente para as proposições analisadas.

5.1. Documentos

São vastos os documentos analisados e utilizados neste trabalho. Claro que não serão detalhados em cada uma de suas apresentações e conteúdo, mas os mais recorrentes para fundamentar os temas aqui trazidos são elencados a seguir.

5.1.1. Site — *www.mercur.com.br*

O site da Mercur abrange desde o propósito da empresa, sua história e Jeito Mercur, o acesso a notícias, blog, inovações, até o acesso à loja virtual em que os produtos podem ser adquiridos. Há links para acessar o livro de narrativas da empresa, trabalhos acadêmicos, demonstrações contábeis, podcasts, central de ajuda, entre outros. Como fonte de consulta, é bastante completo, e é amplamente utilizado para os fins desta pesquisa.

5.1.2. *Narrativas Mercur*

O livro narra a trajetória da Mercur, em como repensou sua cultura organizacional na busca por sua relevância social para oferecer uma nova geração de produtos, serviços e relacionamentos que sejam relevantes para as pessoas e se conectem com suas aspirações por um mundo melhor. Aborda a transformação organizacional, tendo a educação como eixo da mudança, o modelo de gestão baseado em estruturas mais horizontais, fala de sustentabilidade no contexto organizacional, sem deixar de trazer os aspectos econômicos, humanos, sociais e ambientais e questões éticas associadas aos negócios.

5.1.3. *Redes Sociais*

As redes sociais como Facebook, Instagram e LinkedIn trazem as pessoas para o centro, assim como é construída toda a estratégia da empresa, colocando-as como agentes de transformação, externalizam a preocupação com a sustentabilidade e apresentam produtos e serviços que fazem diferença na vida das pessoas.

Somos uma empresa que se propõe a atuar em função das pessoas. Seja bem-vindo à nossa página e sinta-se à vontade para conversar conosco! A Mercur foi fundada em 1924, em Santa Cruz do Sul. Desenvolvemos produtos que têm a borracha natural como a principal matéria-prima e atuamos nos segmentos de educação, saúde e revestimentos. Procuramos, por meio da cooperação e do sentido de parceria, a criação de produtos e serviços relevantes para a sociedade e assumimos publicamente o compromisso institucional de UNIR PESSOAS E ORGANIZAÇÕES PARA CRIAR SOLUÇÕES SUSTENTÁVEIS. Acreditamos que UNINDO PESSOAS E ORGANIZAÇÕES a partir de complementaridades, podemos construir soluções que não signifiquem mais do mesmo, mas que possam indicar novos patamares de uso, criando novas facilidades e ampliando o acesso de mais segmentos da sociedade a elas. Nossa área de atuação é o BEM-ESTAR, que parte do individual para o coletivo, das partes para o todo, da competição para a cooperação e o define como: “O mundo de um jeito bom pra todo o mundo”.

Os colaboradores afirmam que acompanhar as redes sociais da Mercur faz com que os ajudem a ampliar o conhecimento disponível sobre a própria organização, além de terem ciência da importância desses meios para levar a cultura para o mundo.

A gente acaba aprendendo sim alguma coisa, vantagem do setor de comunicação na organização, formas diferentes de comunicar, podcasts, vídeos institucionais, visão da Mercur diferente por causa dessa

comunicação nas redes sociais, porque é uma forma de divulgar essa cultura da da organização. (R12GF4).

Assim, de forma genuína, parecem cumprir o papel de dialogar, trocar ideias e encontrar alternativas para construir, juntos, o mundo de um jeito bom pra todo o mundo.

5.1.4. Portal de Aprendizagem

Aqui você encontrará diferentes conteúdos e possibilidades de aprender, (sugestões de leituras, vídeos, espaços de aprendizagem a serem vivenciados), que foram organizados em temáticas para facilitar a construção da sua caminhada de aprendizagem com a Mercur. (PORTAL DE APRENDIZAGEM, 2022).

A riqueza e a quantidade de conteúdos disponibilizados chama a atenção: educação online (cursos, macro e micro learning, alinhados com o plano de aprendizagem, upskilling, reskilling), guias Jeito Mercur (... de Dialogar, ... de Conviver Frente à Pandemia do Coronavírus (COVID-19), ... de Conviver Frente à Pandemia do Coronavírus (COVID-19) nos Territórios, ... de Se Relacionar com o Público Infantil, ...de Perceber o Mundo, ... de Fazer Com, ... de Se Relacionar, ... de Aprender), formulário de Acolhimento de Necessidades de aprendizagem e de Apreciação da Aprendizagem experienciada, ferramentas (Plano de Desenvolvimento Individual - P.D.I., Diário de Aprendizagem, Mapa de Aprendizado, Mapa CEP+R), pesquisa de Aprendizagem Percebida, biblioteca e catálogo virtual de livros, combinados, etc.

O portal cumpre com um dos direcionamentos da Mercur, que é “Aprender para a Vida”:

Acreditamos que para construir coletivamente um mundo melhor, a educação é fundamental, e é nesse contexto que existem as experiências de aprendizagem, nas quais o propósito é promover e convidar à reflexão, o autoconhecimento e a evolução das pessoas. Estas experiências são encontros e iniciativas voltadas à aprendizagem para a vida, buscando estimular o pensar, o sentir, o agir, na relação de cuidado com o eu, o outro e o mundo e o desenvolvimento das nossas competências essenciais. (MERCUR, 2021a).

E compreende as seguintes temáticas com foco em propiciar experiências de aprendizagem significativas:

- a) **Jeito Mercur** — Conhecendo e vivenciando o Posicionamento Institucional

- b) **Relacionamento e Harmonia** — Relacionando-se de forma acolhedora e amorosa consigo, entre nós e com o mundo.
- c) **Autonomia e Protagonismo** — Conciliando liberdade e responsabilidade para contribuir com o nosso melhor
- d) **Bem Estar e Bem Viver** — Valorizando a vida e a relação de cuidado com o eu, nós e o mundo
- e) **Fluxos e Metodologias** — Explorando metodologias, cocriando fluxos de trabalho e facilitando processos
- f) **Tecnologia e Evolução** — Evoluindo em práticas e processos que valorizam a vida, qualificando as nossas competências técnicas
- g) **Saúde Integral** — Praticando o cuidado com a vida, contemplando as diferentes dimensões da saúde
- h) **Educação Plural** — Reconhecendo as educações e ampliando o nosso olhar de mundo
- i) **Inovação** — Inovar para valorizar a vida e garantir a continuidade do nosso jeito de ser.

Ao passo que possui inúmeros recursos disponíveis, concorre com alguns fatores que prejudicam seu máximo aproveitamento, como falta de tempo, querer fazer e acesso limitado:

O tempo (disponível para aprendizagem) ainda é um desafio. Os cursos são totalmente opcionais. É um coisa muito simples, em parceria com Alura e outras instituições, curso superior e pós graduação, a Mercur entra com uma parte, uma contribuição. Livre-escolha do funcionário. (R1GF1).

Hoje não temos o wifi liberado dentro da Mercur, então para o pessoal da produção é um pouco mais complicado de acessar e a gente traz muito essa questão que a Josi trouxe do Protagonismo. O ser humano como um todo é muito passivo, ele espera muito que as coisas aconteçam pra gente. O Portal de Aprendizagem foi um projeto que a Lédem estava encabeçando foi super legal e maravilhoso a gente ter isso. Ter uma plataforma com acesso a todos essas informações é super legal, principalmente para o pessoal de fora, na ponta... é um trabalho de formiguinha. Este ano estamos fazendo um. Trabalho sobre cultura digital, conversando um pouco mais com o pessoal da produção e áreas de apoio, para que comecem a entrar em contato com essa questão. O Portal de Aprendizagem tem conteúdo para um mestrado, um doutorado, de tanto material legal que tem alí dentro, às vezes ficávamos conversando sobre como o pessoal não se apropria disso, mas temos que dar condições. A gente conta com 3 computadores no lab mais 3 na outra ponta do distrito, então nós estamos movimentando, como a Josi trouxe ali, as pessoas já estão buscando, então a gente espera que daqui pra frente as pessoas já, que essa interação com o portal seja mais intensificada. Para o pessoal interno há uma dificuldade do digital. Trabalho sobre Cultura digital. Protagonismo....a Jose é um exemplo de busca por conhecimento e este conhecimento não é para a MERCUR e sim para VIDA das pessoas (R13GFT).

5.1.5. Plano de Aprendizagem

É “uma sistematização e curadoria das necessidades de aprendizagem mapeadas com os colaboradores e identificadas pela Mercur que se transformam em experiências de aprendizagem para contribuir com o nosso desenvolvimento e evolução, enquanto indivíduos e organização” (MERCUR, 2021a).

As premissas que fundamentam a construção do plano de aprendizagem são: Aprender Para e Com a Vida (Lifelong Learning/ Pilares da Educação para o Século XXI UNESCO); Aspirações Culturais/Competências Essenciais; Colaborador e Organização; Qualificação e Requalificação (Upskilling e Reskilling); Presente e Futuro (Tendências); Desenvolvimento Técnico e Comportamental (Hard Skills e Soft Skills); Construção Contínua; O plano é Orgânico!

A partir desses achados, é possível perceber o quanto os valores e o propósito compartilhado colaboram para práticas organizacionais que se baseiam em relações de confiança e senso do que precisa ser feito para o alcance dos objetivos organizacionais.

O ônus pode estar justamente em alguns processos em que há falta de clareza quanto aos ganhos de se trabalhar em uma estrutura horizontal e ao manejo das ferramentas disponibilizadas para a execução do trabalho e no processo de transformações.

as evoluções se tornaram mais lentas, embora mais consistentes por terem sido construídas com as pessoas. Seguiu-se assim a máxima de ser a mudança que se queria ver no mundo. O processo de mudança envolveu naturalmente complexidades: mudanças costumam causar conflitos e incertezas, levando as pessoas a deixarem a zona de conforto e a pensarem com uma nova lógica; isso pode ser muito difícil, sobretudo quando não existem experiências parecidas para basear-se e antever possíveis acontecimentos. Portanto, é natural que elas experimentem sensações de insegurança e manifestem resistência. Ademais, ao adotar a mudança, se distanciariam muito do que acontecia em outras empresas. (STRUSSMANN *et al.*, p. 2017, p. 103).

Além desses, vídeos disponibilizados no próprio site da Mercur, Portal de Aprendizagem, YouTube, GloboPlay e TED, como entrevistas e palestras, bem como podcasts, reportagens, notícias, etc. compuseram o arsenal documental, que é convergente

Toda a comunicação, palestras, TEDs e entrevistas transmitem as mesmas mensagens. A preocupação com a sustentabilidade é o legado que querem deixar. Todos os documentos são convergentes e muitas das teorias e a história de

organização desse ecossistema organizacional poderá ser encontrada no livro *Narrativas Mercur*.

5.2. Questionário

A começar pelo questionário disponibilizado no aplicativo de gerenciamento de pesquisas Google Formulários (Apêndice I), foram coletadas 27 respostas dos colaboradores participantes, os quais assinaram o TCLE (Termo de Consentimento Livre e Esclarecido), superando o número inicial previsto em sete respondentes adicionais.

O extrato analisado corresponde a um público predominantemente feminino (70,4%), com mais de 30 anos de idade (77,8%), acima de cinco anos de empresa (70,4%), casado em sua maioria (51,9%), com pós-graduação (40,7%), de áreas e funções bastante diversificadas, o que traz uma multiplicidade de pontos de vistas muito ricos para os fins desta pesquisa.

Os critérios de contagem de pontos estabelecidos na pesquisa proposta procuraram avaliar o estado de colaboração na organização (SPITZER, 2018), com a finalidade de solidificar as percepções de colaboração na cultura organizacional. As questões/áreas pontuadas com médias abaixo de 4 necessitam de atenção a fim de melhorar a colaboração a partir de mudanças que precisam iniciar na liderança.

Uma análise inicial apontou ligeiramente para oportunidades de melhoria nas áreas de Ferramentas da Equipe, Práticas de Gestão e Incentivos ao Colaborador, mas, de forma geral, todos os critérios foram avaliados com média acima dos 4 (dos 5 possíveis) pontos, em uma gama de 64 questões, o que indica um alto grau de colaboração (80,8%) na perspectiva dos colaboradores, conforme o Quadro 7.

Quadro 7 — Pesquisa Estado de Colaboração Mercur

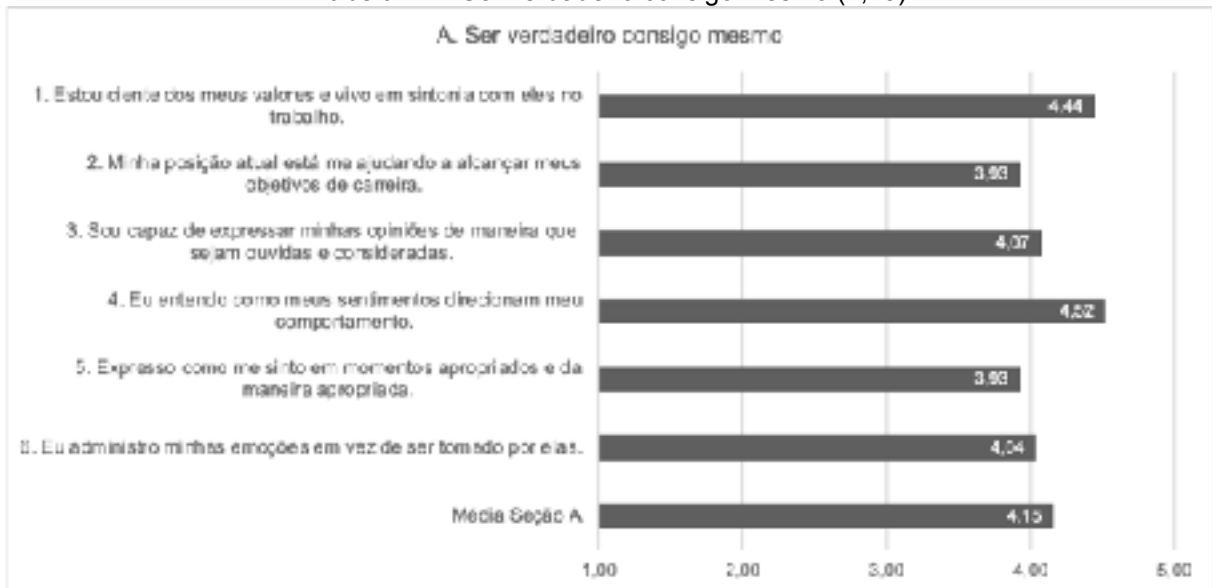
Habilidades Individuais	Média
A. Ser verdadeiro consigo mesmo	4,15
B. Ser fiel aos outros	4,33
C. Ser fiel ao trabalho	4,24
D. Ser Fiel à empresa	4,26
E. Ferramentas da equipe	3,92
Habilidades Individuais (média)	4,18
Práticas Organizacionais	Média
F. Práticas de gestão	3,88
G. Incentivos ao colaborador	3,08
H. Acesso a outros colaboradores	4,19
I. Miscelânea	4,28
Práticas Organizacionais (média)	3,86
Habilidades Individuais + Práticas Organizacionais (média)	4,04

Fonte: elaborado pela autora.

Uma análise mais detalhada por grupo de perguntas, aponta para algumas constatações (muitas delas endossadas pelas entrevistas nos grupos focais, reproduzidas nesta seção).

5.2.1. *Habilidades Individuais, Seção A — Ser verdadeiro consigo mesmo*

Esta seção traz um olhar para o “eu” no tripé eu-outro-ambiente, necessário para que a jornada seja percorrida a partir das escolhas, valores, crenças, aprendendo a conhecer a si e se fazendo a partir da interação com o outro e com o ambiente.

Tabela 1 — Ser verdadeiro consigo mesmo (4,15)

Fonte: elaborada pela autora.

Pode-se observar (Q1; Q3) o quanto as pessoas sentem-se à vontade para expressarem suas opiniões e a importância de possuírem os valores pessoais alinhados aos da organização. Quando perguntadas sobre a intersecção entre os valores individuais x organizacionais, duas colocações exemplificam esse alinhamento:

É uma questão atemporal, uma questão biocêntrica. Isso se dá nessa dança, acho que a gente tem algumas referências, e uma das referências eu diria é a aura da família que inspira esses valores. Nós somos uma empresa familiar, existe um conselho familiar, e **existe uma liderança nesse sentido que são referências através das suas atitudes e do jeito de ser e nas suas querências**. Isso acho que inspirou bastante. Claro que os tempos e movimentos são relativos dependendo da régua que se utiliza. Onde tudo isso começou? Teria começado quando essas pessoas, seus familiares vieram da Europa pra cá, quando a primeira geração chegou, ou isso se traduz na segunda, na terceira ou na quarta enquanto viaja e continua viajando dessa aura holística, digamos assim. Isso culminou na terceira geração através de determinadas lideranças que se depararam com determinadas referências que talvez nunca ia imaginar, e isso partir através das inquietações da família, dos acionistas e isso foi se compartilhando com os colaboradores da organização. (R4GF2, grifos nossos).

Acho que uma dança, na verdade. Trazendo a fala pro eu, na minha vivência sempre tive valores muito claros, frente a muitas coisas, aí **na Mercur parece que foi um “nossa, isso tudo é possível no mundo organizacional!”**, pra mim foi muito uma dança daquilo que eu já tinha comigo, mas talvez ainda não tivesse a maturidade para olhar da forma que eu vejo hoje, e encontrando um lugar onde consegui expor aquilo que fazia sentido pra eu trazer, a minha essência para o meu trabalho, parece que é uma extensão dos meus valores. Pra mim começou a dançar, eu já tinha aquilo em mim, mas talvez ainda não conseguia identificar como aí vendo no dia a dia de trabalho passo a maior parte do tempo aqui do que com minha família (minha mãe, minha irmã) e o que é mais legal pra mim é que consigo levar isso adiante. Uma amiga diz que

sou a pregadora da Mercur porque quando a gente faz uma coisa que a gente gosta é normal tu estar em outras rodas de conversa e falar daquilo que tu faz no trabalho. Eu sou muito Realizada e feliz em fazer aquilo que eu faço, então acaba que isso transborda. Então o que eu consigo falar daquilo que eu vivencio aqui é que sim faz todo sentido com aquilo que é meu pessoal, meus valores, vou continuar falando e dividindo e levando adiante. (R6GF2, grifos nossos).

Um dado interessante e que foi apontado como diferencial da Mercur é o estímulo ao autoconhecimento dos colaboradores que, pela característica diferenciada e reflexiva, de alguma forma, corrobora para que as pessoas sintam-se mais à vontade para expressarem o que pensam e possam entender como as emoções e sentimentos afetam o comportamento (Q4; Q5; Q6), a partir de um olhar de valorização da vida, levando em conta a relação com o outro, consigo mesmo e com o planeta:

Espaços de compartilhamento, que se traduz na forma de relacionamento. **Dar espaço para que o talento emergja, para que as pessoas consigam expressar te possam ter espaço de voz e consigam contribuir cada um da sua maneira**, e não que um seja melhor ou pior, não, é a possibilidade de a pessoa colocar a sua perspectiva com relação a algum problema ou com a possibilidade que está sendo tratada. (R4GF2, grifos nossos).

Esse estado de reflexão, porque eu faço o que eu faço e como eu faço, é a chave da organização, não é o fazer por fazer, mas esse movimento compartilhado e colaborativo ao mesmo tempo reflexivo acho que é uma força diferenciada. Isso faz com que as pessoas se conheçam, e isso está ligado ao conhecimento, ao processo de aprendizagem intenso, para que a gente se dê conta de outros níveis de consciência que a gente não tinha. Fora isso, Isso gera espaço de confiança e de respeito diferenciados. E em que nível a gente está? Não saberia dizer, porque a gente está todos os dias revisitando o nosso comportamento, a nossa atitude e as nossas iniciativas. (R4GF2, grifos nossos).

Mas, como foi citado, trata-se de uma competência (Q5) em contínuo desenvolvimento e percebida como um diferencial. Uma das iniciativas consideradas importantes foi o curso de CNV (Comunicação Não Violenta), apesar de nem todos terem tido a oportunidade de participar, devido à falta de acesso ao computador da empresa (pelo pessoal da produção, por exemplo):

[...] esse curso de CNV foi muito importante. Na recepção, às vezes recebemos pessoas que estão um pouco alteradas, ligações de pessoas que não estão num bom dia [...] esse trabalho de CNV permite escutar. **Na recepção fizemos dois meses de curso de acolhimento, como acolher quem está chegando, como ter um olhar de empatia, de conversa, de acolhimento, ver o próximo de um jeito Mercur.** O que a Mercur tem de diferente? Uma recepção mais humana. (R5GF2, grifos nossos).

Um exemplo claro é que agora boa parte da Mercur está vivenciando um treinamento de comunicação não-violenta. A gente já está indo pra um terceiro encontro, os dois primeiros encontros de uma tarde inteira, 4 horas,

mergulhando no que é isso, porque **quando a organização acredita que parar as pessoas por muitas horas, até agora 8 horas, para conversar sobre CNV é porque cada vez mais a gente quer um espaço onde a gente tenha segurança psicológica para que as pessoas consigam verbalizar e expressar seus incômodos**, porque eles acontecem, a gente não vive num mundo cor de rosa, somos seres humanos, com dores ,amores, dias não tão legais, onde alguma coisa na minha equipe ou em outra vai me incomodar, mas reconhecer que isso faz parte e depois disso é ter esse cuidado e preparação para colocar isso pra fora pra que não me doa e não doa no outro e que possa de alguma forma ser resolvido também. (R6GF2, grifos nossos).

Além de haver uma oportunidade de melhoria para que os colaboradores se expressem da maneira mais apropriada, outro ponto que merece atenção é sobre como a posição atual está ajudando a se alcançar os objetivos de carreira (Q2). Foi apontado um movimento nesse sentido (revisão das competências, alinhadas com o PDI) para que o autoconhecimento, aliado a um processo melhor estabelecido, possa contribuir para uma consciência de protagonismo na busca do que se deseja:

Dar-se conta de que a busca é nossa, o caminho nosso. Falas que voltam para o autoconhecimento. **A aposta é do indivíduo com ele mesmo, embora eu acredite que mesmo que não tenha um plano de carreira a expectativa de todas as pessoas é de que elas possam ter uma progressão**. Isso a gente tá falando de entender melhor a diversidade que se tem numa organização, a gente tem trabalhado a diferença entre menor/ maior salários, mas não acredito que seja numa velocidade adequada, a gente tem feito um esforço e isso passa também para que toda a organização consiga realizar uma atividade que agregue valor e faça a diferença para que este valor seja revertido em melhores remunerações e melhores benefícios para os colaboradores. Então é bastante difícil e bastante complexo. Olhando da minha perspectiva (e são diferentes perspectivas), mas volto ao telhado de vidro, **temos alguns colaboradores indo para outras organizações porque a Mercur não conseguiu atender a sua expectativa de plano de vida ou de carreira**. E a competitividade faz com que a empresa tenha que se reciclar e olhar novamente pra esse tipo de reconhecimento. Novamente a gente se dá conta que não é um paraíso, mas uma constante busca de conciliar/harmonizar as diferentes expectativas de diferentes pessoas em seus diferentes tipos de vida versus aquilo que a organização tem pra propicia. **Então a pessoa estar desperta nessa busca dela aprendizagem constante é indispensável. E cabe à organização buscar essa harmonia**. (R4GF2, grifos nossos).

[...] **a gente também está passando por um processo agora de releitura das competências, e essa releitura está sendo feita a partir do coletivo para chegar no individual**. Eu acho que esse trabalho também vai ajudar a melhorar essa descrição dos papéis [...] conforme as necessidades dos processos. (R8GF3, grifos nossos).

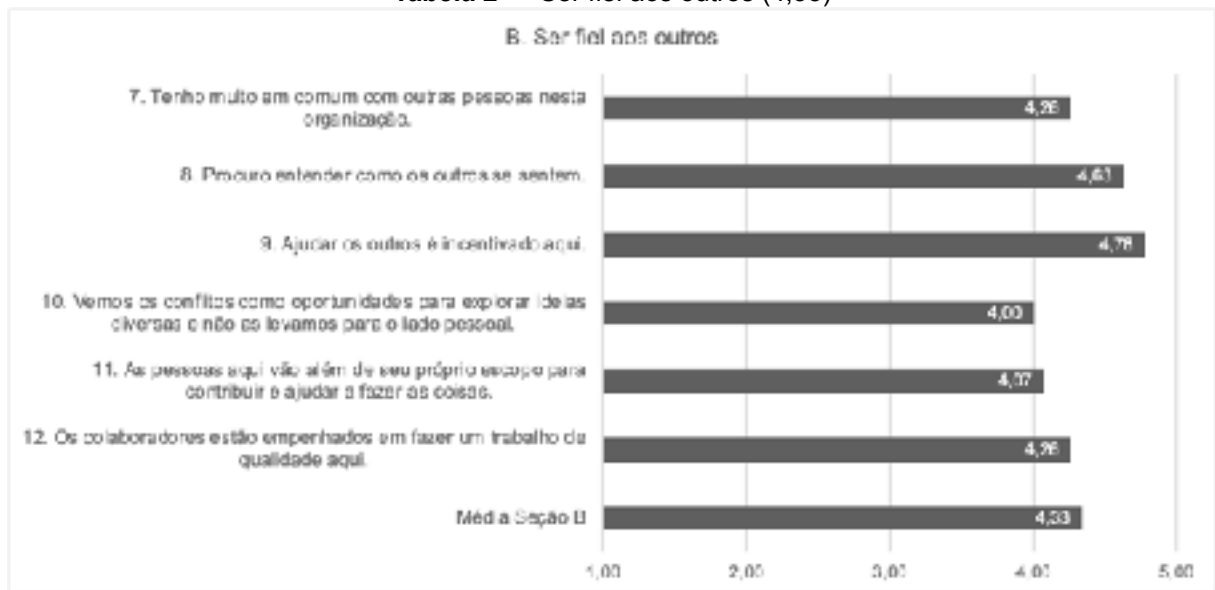
O fato de operarem em uma estrutura mais horizontal parece fazer com que seja ainda mais necessário ter papéis bem definidos, para que as pessoas tenham a real dimensão do quanto precisam buscar o desenvolvimento que as façam evoluir; e isso se reflete diretamente na posição que exercem dentro da organização. É importante que haja essa clareza de horizonte para que não haja a sensação de que

não se tenha para onde ir. Já dizia o Gato em *Alice no País das Maravilhas* que “se você não sabe para onde ir, qualquer caminho serve”.

5.2.2. Habilidades Individuais, Seção B — Ser fiel aos outros

Esta seção materializa bem o espírito colaborativo encontrado na Mercur, ficando com a maior pontuação média entre as demais.

Tabela 2 — Ser fiel aos outros (4,33)



Fonte: elaborada pela autora.

De forma geral, os colaboradores sentem-se à vontade uns com os outros, e compartilham muitas coisas em comum (Q7; Q8). Veem-se como uma família e sabem que não precisam oficializar os momentos de interação na maior parte das vezes, já que possuem uma cultura de portas abertas e procuram sempre se ajudar para que consigam realizar o trabalho ou ainda com questões pessoais (Q9, Q12). Os rituais (como as “Rodas Vivas” e as “Rodas de Chimarrão”, por exemplo) e os espaços de aprendizagem incentivam as trocas e a criação de vínculo entre os colaboradores para impulsionar a confiança, base da colaboração e estimular a vivência da diversidade.

Sou hiperativa e tenho um gênio forte; depois que comecei a fazer vários cursos, comecei a entender um pouco mais o posicionamento dentro da empresa, do que a Mercur quer. Hoje consigo me manter mais calma e ajudo as pessoas, porque a gente tem um público mais velho na Mercur, não tão estudada. E tem certas resistências, procuro ajudar, facilitar e filtrar essas conversas. Pra mim, pessoalmente, tem sido muito bom. Trabalho no dia-a-dia. Devido à pandemia não tem mais as aprendizagens na Mercur

com todo mundo. Não tem mais como juntar todos, hoje tem a cultura digital. (R3GF1).

Aqui a gente tem encontros mensais, atualmente de forma online, tomando todos os cuidados com relação à pandemia, onde cada um consegue estar contando o que acontece no seu dia a dia, o que está pegando, como a gente consegue se ajudar. (R6GF2).

[a rotatividade] não é muito grande, porque agora tem uma quantidade menor de pessoas, todo mundo no seu lugar certo, quando vem colegas novos não sentimos dificuldade de ajudar o colega a aprender. (R7GF3).

O colega do lado é praticamente da família, já tem liberdade pra conversar com a pessoa, a gente já sabe quando a pessoa tá bem e quando não tá legal. Sabemos como se sentem. (R7GF3).

Muitas vezes ocorrem conflitos (Q10), necessários, mas estão, de novo, aprendendo com as iniciativas de CNV, e com outras, como devem administrá-los para que os confrontos sejam evitados e para que a diversidade de opiniões seja um propulsor para o desenvolvimento das pessoas.

Conflitos sempre vão existir, mas quando a gente atua dessa forma colaborativa, a gente tem que ter confiança no outro e algumas vezes a gente vai seguir junto mesmo que a gente discorde porque senão é muito difícil a gente evoluir, tem que ter esse momento de escuta de todos, mas a gente vai ter que convergir. [...] **A gente tem uma forma muito nossa de lidar com conflitos, a Mercur prima muito pela questão do relacionamento, então agora mesmo estão passando por um momento de retomar os conceitos da comunicação não violenta, dos fatos e das interpretações, o quanto isso é importante, os conflitos são importantes no sentido de ouvir a opinião do outro, mas a gente tem que aprender a aceitar que nem sempre vai ser a nossa opinião, e fazer um olhar apreciativo, porque a partir dos conflitos a gente se reinventa a gente pensa a forma de relacionar, repensar um processo, a forma de fazer as coisas e claro, vão existir os pessoais e talvez precisa ter um olhar diferente, mas no trabalho, precisa tentar convergir. Uma coisa que ajuda é que os papéis e processos sejam bem definidos, porque isso já ajuda a prever alguns conflitos que poderiam acontecer.** Sou muito fã de papéis e processos claros, pra entender o porquê eu tô ali e ajuda nessa comunicação mais clara. (R8GF3, grifos nossos).

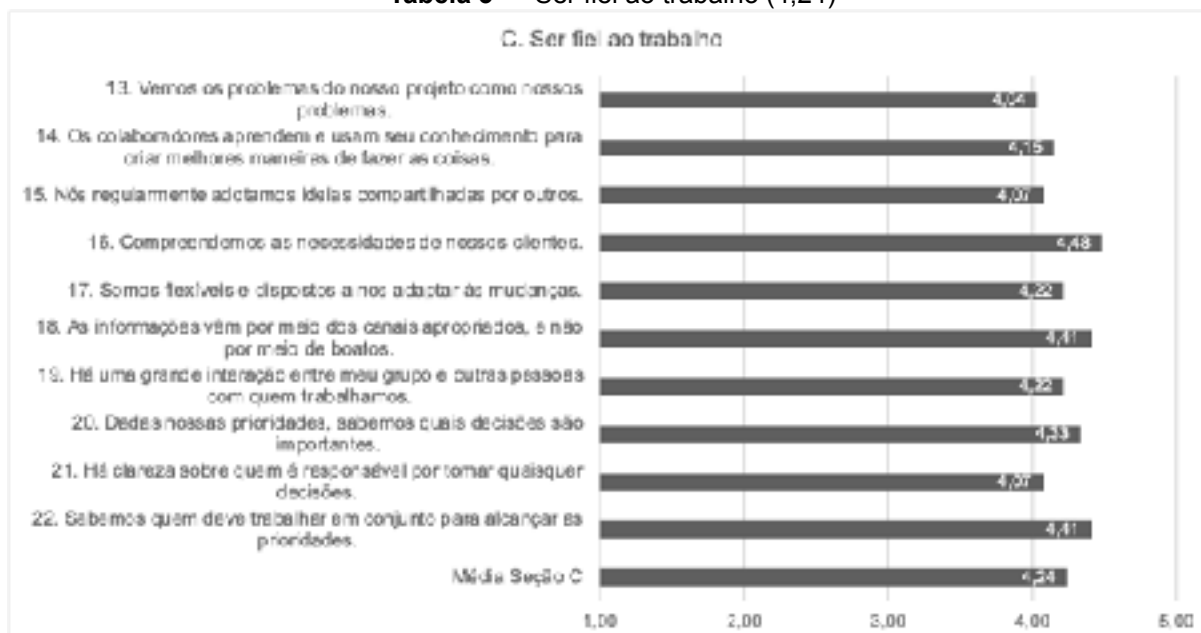
Com o passar do tempo a gente vai amadurecendo, pegando mais experiência, a gente aprende mais a escutar o outro, nem sempre eu vou estar com a razão ou o outro vai estar com a razão, mas **como a gente trabalha com o coletivo, a gente precisa chegar num propósito comum, eu cedo um pouco o outro também, para fazer a coisa certa.** (R7GF3, , grifos nossos).

São muito além de colegas de trabalho, sente como a outra pessoas está, sempre oferecem ajuda, quando não está se desenvolvendo, a gente não é só colega, tem uma amizade, então estamos sempre se ajudando. (R9GF3).

5.2.3. Habilidades Individuais, Seção C — Ser fiel ao trabalho

Os problemas são bem-vindos (Q13). E estão muito próximos dos clientes. Estabeleceu-se uma cultura da cocriação na Mercur, que foi construída de forma coletiva e é praticada diariamente em espaços de aprendizagem (Q14). Existe um laboratório de Inovação Social que ajuda nesse sentido, e serve de instrumento para o desenvolvimento de competências como autonomia, protagonismo, criatividade e pertencimento. Todos os produtos são fabricados (ou tirados de linha) de acordo com o que faz bem para as pessoas (Q16). Alta responsabilidade social, cultural, ambiental, financeira. As pessoas sentem-se motivadas a se ajudar (Q22).

Tabela 3 — Ser fiel ao trabalho (4,24)



Fonte: elaborada pela autora.

A Mercur procura conectar-se com as pessoas de forma a criar relevância para a vida delas, sejam colaboradores, clientes ou comunidades, através de práticas que legitimam e materializam o propósito da Mercur. Isso é feito por meio de uma comunicação bem estruturada e da ênfase na forma como os relacionamentos são conduzidos.

Tinha muita visitação na empresa, universidades, visitas técnicas, atividades que acontecem no laboratório de inovação, muito aberto, antes da pandemia, tudo muito comunicado e com muitos apoiadores, jornais, listas de transmissão, jornal da cidade, evento, tudo é comunicado. **Pessoas fazendo visitação, vindo conhecer, participando dos espaços de aprendizagem na Mercur. Pessoas da Mercur indo até outros espaços**

para compartilhar a experiência, porque isso é muito aberto. (R10GF4, , grifos nossos).

Cultura digital é como compartilham as informações com o ambiente externo, espaços de aprendizagem, de forma presencial, de forma virtual, todas essas interações com clientes e fornecedores, emissões, gestão, parcerias, colaboradores externos tem que ter o entendimento dessa cultura para passar como estão trabalhando. (R12GF4, grifos nossos).

Olhando pra tudo o que a gente faz [de forma colaborativa] **as coisas são robustas, mais bem pensadas, as entregas tem mais valor, os produtos são muito validados, legitimados, genuinamente a partir de necessidades que a gente aprende junto com as pessoas.** Isso é um ponto muito positivo. (R8GF3, grifos nossos).

[Quanto aos] produtos **a gente tem, por essência, cocriar,** então a gente teve que se reinventar para cocriar à distância, [usando] o notebook, o Teams, Jamboard, Miro, Mentimeter. A gente recentemente fez uma capacitação para reuniões produtivas, então alguns combinados com relação a esse processo, a definição de ter a lista de transmissão por WhatsApp, principalmente nesse momento que gerou muita dúvida, foi muito importante. (R8GF3, grifos nossos).

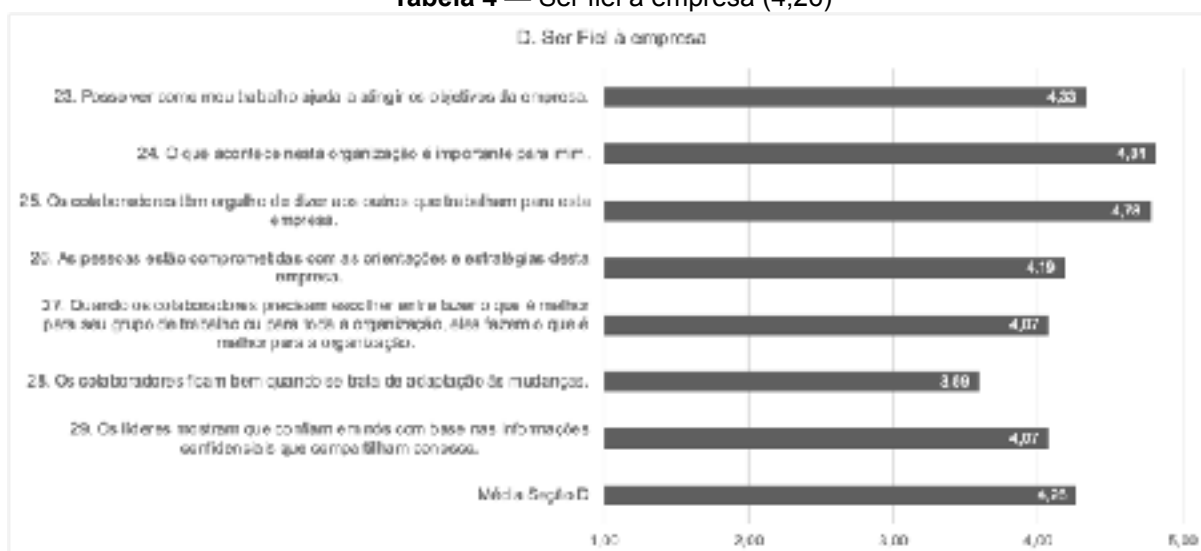
A Mercur não quer gerar demanda, quer reconhecer necessidades e propor soluções, então as linhas de trabalho são formadas a partir das categorias de produto, de uma forma estratégica, e tem anfitriões que estão interagindo com as pessoas, com essa rede que a gente se conecta de profissionais, de pacientes de usuários, de fornecedores, universidades, e eu estou com esse grupo num papel de orquestrar o trabalho (R8GF3, grifos nossos).

Um diferencial é nossa forma de relacionamento, algo que prezamos muito, não há diferença entre quem é chão de fábrica, administrativo ou coordenação. **Relacionamento e respeito estão atrelados em todas as nossas relações, assim como as nossas decisões, assim como são colocados os colaboradores no centro, então se precisa ter uma tomada de decisão, é tudo muito divulgado e dividido,** um exemplo simples as votações do calendário de feriados do ano, por exemplo, decidido em conjunto, todo esse cuidado, a gente sabe que o ser, não conseguimos tirar a capinha do pessoal e vestir a do profissional, **nós somos atravessados o tempo inteiro, pelo o que acontece na nossa vida pessoal e isso vai se atravessar na nossa vida profissional e vice-versa. O que a gente precisa é encontrar esse equilíbrio. E para que uma esfera não inunde a outra, a gente precisa estar bem com a gente e isso levantamos muito seja nos espaços de aprendizagem, nos espaços de cuidado, seja nos cuidados com as equipes.** Colocar o autoconhecimento como algo importante para que eu consiga identificar quais os meus mecanismos de defesa, quais meus gatilhos, meus vieses inconscientes para que eu consiga entender porque em determinada situação eu ajo assim e não assado, algo que a gente tenta fazer com que tenha esse desenvolvimento entre os colaboradores. Acho isso incrível. (R6GF2, grifos nossos).

5.2.4. Habilidades Individuais, Seção D — Ser fiel à empresa

Neste ponto percebe-se um grande alinhamento com o propósito da empresa. As pessoas orgulham-se em trabalhar na Mercur (Q25) e maioria está na organização há muitos anos. São como uma família. São estimulados a olharem para o todo (Q26). Existe um esforço coletivo para que cheguem juntos ao objetivo (Q23), que não é o lucro, e sim fazer as coisas de um jeito bom para todo mundo.

Tabela 4 — Ser fiel à empresa (4,26)



Fonte: elaborada pela autora.

Os atributos que diferenciam a Mercur de outras empresas são aqueles que conectam os colaboradores com sua visão, direcionamento e direcionadores, colocando a organização à frente do seu tempo, ao mesmo tempo que provoca um sentimento de orgulho e pertencimento:

O que mais me cativou na Mercur foi essa possibilidade de flutuar, ir para diversos caminhos, saber da minha função, mas poder interagir com outros grupos; autonomia, nada engessada, 'se eu tenho uma ideia quase sempre ela é abraçada por uma tentativa', possibilidade de construção, confiança nos talentos, horizontalidade e liberdade de flutuar e circular, esse é diferencial (R10GF4, grifos nossos).

Cuida da emissão de CO2 de todos os seus funcionários, está preocupada em estimular a produção local, existe a preocupação cada vez mais com nós 'mercurianos' que está envolvida com todo esse contexto que a Mercur impregna. A pessoa que passou pela Mercur e não ficou nada de aprendizado, não sobreviveu ao clima mercuriano, **a forma como as pessoas se tratam dentro da empresa, a forma que comunicação passa ao mundo interno, acho que fica evidente em todos nós.** (R1GF1, grifos nossos).

Sou muito feliz e reconhecida no meu trabalho. E vejo esse orgulho e brilho no olho de muitos colaboradores daqui. Ainda assim, **sei que não somos perfeitos. Acredito que estamos aprendendo e melhorando os nossos processos de trabalho, as nossas relações e a organização juntos.** Me sinto parte deste todo, de algo maior. Estou curiosa pelo resultado e análise desta pesquisa. Parabéns! (P14, grifos nossos)

Nesta e em outras seções vamos perceber que a adaptação às mudanças é sempre um ponto de atenção, não só na Mercur, mas na vida, e preparar os colaboradores para as mudanças é algo que acontece desde a integração, quando um colaborador chega na empresa.

[...] a pandemia veio muito pra mostrar pra gente isso, que nós temos que ter essa capacidade de se adaptar a esse tipo de situação (R1GF1).

A Mercur traz muito isso (pra mim né?): que a gente saia do nosso mundinho, do que a gente conhece e se abra para olhar novos horizontes, novas vivências, novas histórias e conhecer, adquirir esse conhecimento. Esteja aberto para esse impacto. Isso que me faz refletir sobre. (R5GF2).

A integração é uma imersão jeito Mercur, é bem diferente das outras empresas, **não é só uma integração, é uma integração de chegada a um novo contexto, nova forma de pensar, e as redes acabam auxiliando,** porque não tem como receber tudo, esse acompanhamento da rede [social] acaba trazendo esse conhecimento sim. Reforço de uma fala, ou conhece algo novo. (R10GF4, grifos nossos).

5.2.5. *Habilidades Individuais, Seção E — Ferramentas da equipe*

Os processos são bem descritos e, de forma geral, as ferramentas disponibilizadas atendem (Q35) as necessidades. Porém, há certa diferença entre o acesso aos recursos pelo pessoal da fábrica (são duas a plantas de produção), onde por exemplo, não há acesso à Internet (wifi), em relação ao pessoal do escritório. A comunicação melhorou quando passaram a usar as listas de transmissão do WhatsApp durante a pandemia (Q30), além de outras ferramentas e plataformas digitais, como Jamboard, Miro, Mentimeter, que vão experimentando. Há um movimento de capacitação nas plantas fabris, para que os colaboradores lá alocados possam fazer uma imersão no mundo digital, aumentando seu conhecimento. Muitos eventos, cursos, comunicados, não chegavam a alguns colaboradores, por acreditarem que não era para eles, ou por (descobrimos na entrevista juntos) serem divulgados por cartaz em local não muito acessível.

Tabela 5 — Ferramentas da equipe (3,92)



Fonte: Elaborada pela autora.

Nessa questão da pandemia [...], a gente perdeu o ‘preconceito’ de uso de ferramentas como o Teams, e o quanto elas nos ajudam, acho que agora a gente nem sabe fazer diferente, é tão mais fácil. Isso foi um marco, teve coisas que a gente teve que fazer virtual, foi um momento estranho, mas agora é super comum, foi um aprendizado importante. A gente usa outras ferramentas também Mentimeter, Jamboard, Miro, **tudo o que der para nos ajudar para que o trabalho seja melhor, para que o fluxo da informação seja melhor também. A gente aprendeu muito com certeza, foi um aprendizado contínuo, acho que ainda estamos aprendendo.** (R8GF3, grifos nossos).

Três murais na produção (TH, produção e laboratório), mas olham mais onde tem o cartão ponto, pois as pessoas olham mais enquanto aguardam para dar o horário da batida. Não olham perto do TH, **muitas informações vão no boca-a-boca**, porque ninguém olha o mural. E é onde mais coloca. Quando vejo que algo é mais direcionado para a produção, já sugeri que fiquem perto dos cartões ponto. (R11GF4, grifos nossos).

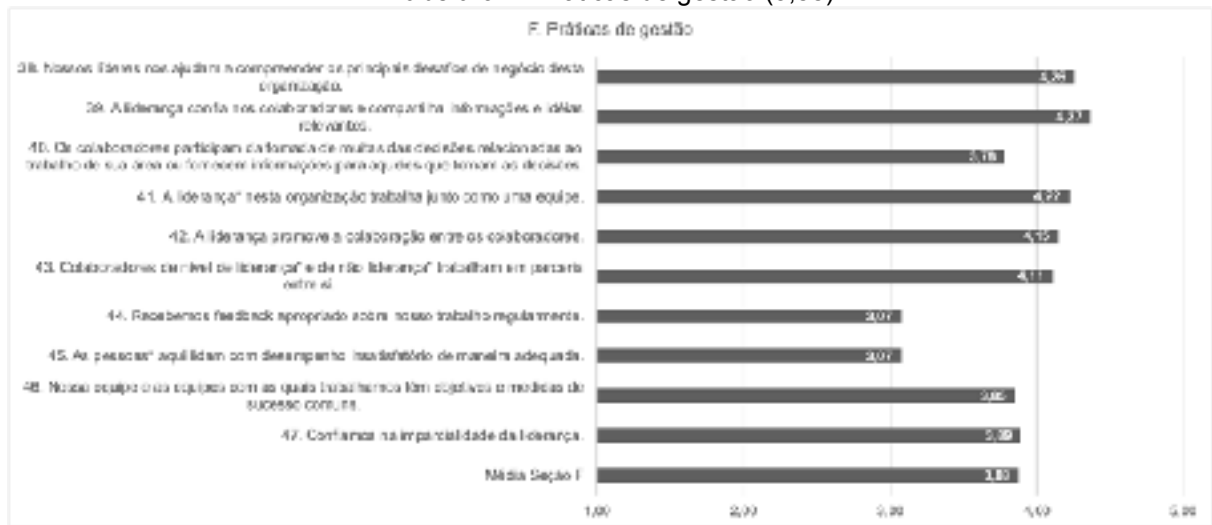
Fomentar uma cultura de aprendizagem. Aproximação com o digital é um ganho da pandemia. [...] e **a Mercur tomou uma posição de construir esse aprendizado com as pessoas, ao invés de dizer o que elas tem que aprender, a gente pergunta o que elas querem aprender**, a gente não tava preparado, culturalmente a gente sempre foi ensinado, a gente aprendeu a ser ensinado e agora a gente precisa aprender a aprender, então esse é um dos grandes desafios da pandemia. (R2GF1, grifos nossos).

Ruídos, encontrar agendas pra fazer esses momentos. Quando acontece de a informação não chegar, está muito mais relacionada a tempo. [...] Hoje a gente tem um sistema novo, então consigo ver quando entra a minha tarefa porque o outro finalizou a dela e tem alguém ali na frente esperando que eu finalize a minha pra seguir com a dela, também é uma ferramenta de comunicação, mas a gente ainda está trazendo isso para nossa cultura do dia a dia, talvez o diagnóstico para projetos seja diferente para os outros, sistema com cronograma compartilhado, novo, para acompanhamento de trabalho (5H, 2 H antes no papel). (R8GF3, grifos nossos).

5.2.6. Práticas Organizacionais, Seção F — Práticas de gestão

De forma geral, sentem que há uma aproximação da liderança e que podem trabalhar em parceria (Q43), mas nem todos acreditam que a oportunidade é igual para todos. A colaboração é bastante incentivada, e a Mercur coloca as pessoas no centro com gestão humanizada.

Tabela 6 — Práticas de gestão (3,88)



Fonte: elaborada pela autora.

Quando a gente fala de feedbacks, vem muito daquilo que a gente precisa melhorar até porque se eu não me dou conta e o outro não me fala eu não tenho como adivinhar, mas também acredito que o inverso é tão importante quanto. A gente enquanto equipe consegue ter espaços pra falar como a gente está se saindo bem, como as coisas estão alinhadas, como a gente está tendo uma maturidade enquanto equipe. Falando por mim, vejo que cada vez mais isso está sendo desenvolvido na organização como um todo. A gente espera que cada vez mais a gente possa ter espaços para falar sobre isso. (R6GF2, grifos nossos).

A colaboração dentro da empresa... a gente tem nossos subordinados, mas o funcionário tem que colaborar da melhor forma possível, penso assim, o time tem que jogar junto, às vezes a gente tem alguns empecilhos que parece que quanto mais se tenta não consegue, mas tem que persistir, tem que fazer acontecer. (R7GF3).

Quando perguntados sobre, na interação com os demais colaboradores, serem eles mesmos (expressar ideias, maneira de falar, vestir e comportar etc.), foi unanimidade trazerem a ideia que podem exercer a integralidade de acordo com o contexto percebido.

Mas temos colegas que se expressam mais em grupos menores, em pares que em espaços com coordenação/gestão, pois ainda temos alguns colegas que tem um certo 'medo/receio' (R13GFT).

Legal isso que tu traz Caren, pessoal mais novo que entra, fala mais que os ditos 'mais antigos', pois é uma questão de vivência, para quem é de fora parece às vezes é mais fácil falar do que quem já está aqui! (R13GFT).

Uma das falas mais significativas:

Ou seja, aqui não é nenhum um paraíso, acho difícil que venha a ser, mas pode ser um espaço onde a gente entende que está em construção de um discernimento coletivo, evolutivo, e portanto a gente tem que aprender a resolver nossas questões de um jeito mais emancipador. Tem uma situação é difícil, no mundo dos negócios a gente dizer que tem uma horizontalidade. Não, a gente tem uma estrutura, a gente tem papéis, a gente tem hierarquia, e a gente tem responsabilidades determinadas. Ainda mais numa indústria em que você tem uma diversidade muito grande de atividades então uma das coisas que acho que mais nos pega é que a gente se dá conta de que e há uma série de desigualdades, e a gente tenta tratar as desigualdades com um olhar mais de equidade. Mas muitas vezes é difícil essa construção. Até por questões trabalhistas. Até poderia ser diferente em outros espaços, como o próprio Laloux traz e exemplifica mas em outras legislações e em outros países. O próprio mundo *Reinventing Organizations* não necessariamente se aplica ao Brasil, dadas as questões de legislação. E se uma empresa tentar quebrar isso, vai encontrar problemas sérios e prejuízos sérios. Então lidar com essas questões das desigualdades, equidades frente às questões de legislação ou até mesmo de cultura da organização é algo que a gente tem dificuldades. E um dos exemplos é o reconhecimento das pessoas, do trabalho que realizam. E entra em pauta uma questão bastante difícil que é “qual o significado do trabalho? Qual o significado das atividades que eu faço?”. E essa tem sido uma busca constante não só da Mercur, mas de qualquer outra organização em atividade no mundo. E tudo isso de traduz em realização pessoal e profissional. A questão do reconhecimento na nossa organização e foi um espaço que a gente trabalhou muito que é “O que é um plano de carreira?” Ou se é um plano de vida? Mas até que ponto a organização tem responsabilidade pela minha felicidade? O que nós trazíamos aqui como bem-estar, “o que é o bem-estar”? Até onde vai o meu papel e o papel da organização? E há linhas que são muito tênues, é difícil a gente achar que é um paraíso. É um espaço onde estamos buscando um entendimento e pra daí conseguirmos determinar os alinhamentos quanto a essas questões de reconhecimento. E quando isso se dá através de uma expectativa financeira, e é muito interessante, porque somos contratados para gerarmos determinado resultado, e nós também esperamos um resultado das organizações. E esse resultado por melhor bem-estar ou benefícios que se possa ter, se traduz em uma questão econômica. E a matriz econômica nos dias de hoje também não se resolve porque são traduzidas através de um PIB e nós estamos tentando entender como isso funciona num FIB, mas a verdade é que nosso trabalho, uma das parcelas do bem-estar sim se traduz através de uma determinada remuneração ou de um salário. Isso faz parte de um plano de interação com a organização. Então essa formulação que muitas vezes aparece bonita em muitas literaturas e muitas vezes me parece até fantasiosa como algumas questões do *Reinventing Organizations* ela tem que ser traduzida para uma crítica com bastante autenticidade, isso não necessariamente significa transparência, mas visibilidade para que a gente possa estar constantemente identificando e se experimentando em novas referências e não achar que aquela referência seja algo a ser adotado como uma bandeira para aquela específica organização. Essa é uma dificuldade humana e social: nossa busca de pertencimento, reconhecimento, de valor que acho difícil que uma organização resolva ou se entender que resolveu acho que é um equívoco a exemplo das (*10 companies to work*) *Great Places to Work*. Acho que a Mercur tem muito disso, tem um posicionamento de buscar entender como ela precisa ser ela mesmo a partir de uma intensidade contínua de referências e constantemente evoluindo nessas descobertas que não

conseguem apaziguar tanta desigualdade e buscando esse entendimento que é a equidade. (R4GF2).

As iniciativas trazem um sentido de coerência, é o que expressa e materializa o posicionamento da Mercur, e é que faz as coisas serem verdadeiras e legítimas, e para mim fazem sentido, e fazendo sentido cria essa conexão com o propósito. Pensando no meu desenvolvimento, eu me sinto um ser humano mais íntegro, fazendo parte de uma organização também íntegra, então se conecta essencialmente com o meu sentido de coerência, de Justiça, e desejo de um mundo melhor, de integridade mesmo, de estar participando de uma organização que faz isso também, e eu faço parte dessa história. Pra mim traz essa integridade ao processo de desenvolvimento. Senso de realização e de contribuição. (R2GF1, grifos nossos).

O que poderia e **o que a gente está buscando é esse equilíbrio de entender que talvez nem tudo precisa ser naquele grau tão grande de colaboração** (não é pegar e fazer sozinho as coisas porque a gente já nem sabe mais trabalhar dessa forma), mas entender qual é o grau disso e a prioridade pra cada coisa que a gente está fazendo para que a gente possa ser um pouco mais ágil nas entregas. Também é mais difícil de haver contestação, **porque foi decidido junto, no coletivo, fica mais difícil contestar, por algum defeito, a decisão tomada no coletivo fica mais forte.** (R8GF3, grifos nossos).

A comunicação depende, por exemplo, de orientações institucionais, documento vivo para orientar e guiar o trabalho, mas entre os grupos é bem horizontal, nas formas de se comunicar, a gente tem encontros, a gente utiliza os sistemas, hoje pra comunicação institucional também a gente tem as listas de transmissão, os murais, entre os grupos de projeto/trabalho a gente utiliza o Teams, para comunicar, grupos de e-mail, atas com os combinados, n formas que a gente utiliza. Claro, com a pandemia a gente acabou ficando um pouco mais virtual, mas se a gente tá próximo, na área no grupo de trabalho, a comunicação é muito bom também, no mesmo momento, se não utilizamos as ferramentas. **Tem análise crítica, que é trimestral e muitas pessoas participam desse encontro, que dá uma visão 360 do que está acontecendo, tem os encontros dos coordenadores e partir deles que as comunicações chegam nos grupos, para as áreas. Com relação a projetos, temos encontros trimestrais para compartilhar a evolução. Várias formas e ferramentas para se comunicar, é sempre um desafio.** (R8GF3, grifos nossos).

5.2.7. Práticas Organizacionais, Seção G — Incentivos ao colaborador

Este foi o bloco com menor nota média. Alguns fatores corroboram para essa percepção, como as diferenças inerentes ao tipo de trabalho executado pelas fábricas e pela área administrativa, como já foi citado anteriormente, além da falta de uma clareza sobre o desempenho individual, e que é importante para os colaboradores.

Tabela 7 — Incentivos ao colaborador (3,08)



Fonte: Elaborada pela autora.

A Mercur dá oportunidade, recrutamento interno, participei de alguns, É claro que almejo sempre mais, estou estudando, a Mercur ajuda, lembro que quando me ofereci para ajudar minhas colegas surdas, eu trabalhava na produção, ajudava as meninas, a Mercur pagou o primeiro curso para intérprete de libras, pra mim e outras 5 meninas, percebo como valorização, em 2019, fiz outros cursos por conta, conversei com minha orientadora e consegui fazer outro curso. Estou focada e vejo como valorização. Um dia as coisas vão brilhar e até lá continuo estudando. (R5GF2).

Tudo é compartilhado, temos as rodas-vivas com todos do setor, reuniões rápidas pela manhã, a gente sempre fica por dentro, elogios são feitos com frequência, e a gente fica feliz com elogio. (R7GF3).

Quando perguntados se são cobrados por resultado, entrega, rendimento, mudança de comportamento a partir de alguma ação de aprendizagem, trazem um discurso de que ainda não há nada que os distingam na busca por salários diferenciados, que, apesar de serem, não é um fator de retenção dos talentos.

Salário dentro na média salarial de mercado. (R13GFT).

A palavra cobrança não combina com a filosofia que a gente trabalha. **Não há cobrança, mais conscientização**, pensando num benefício lá na frente. (R1GF1).

Possuem auditorias internas de padronização, como a separação de lixo, por exemplo. Na integração é falado. A meta na participação de lucros, não é bem uma cobrança, mas um alerta. (R3GF1).

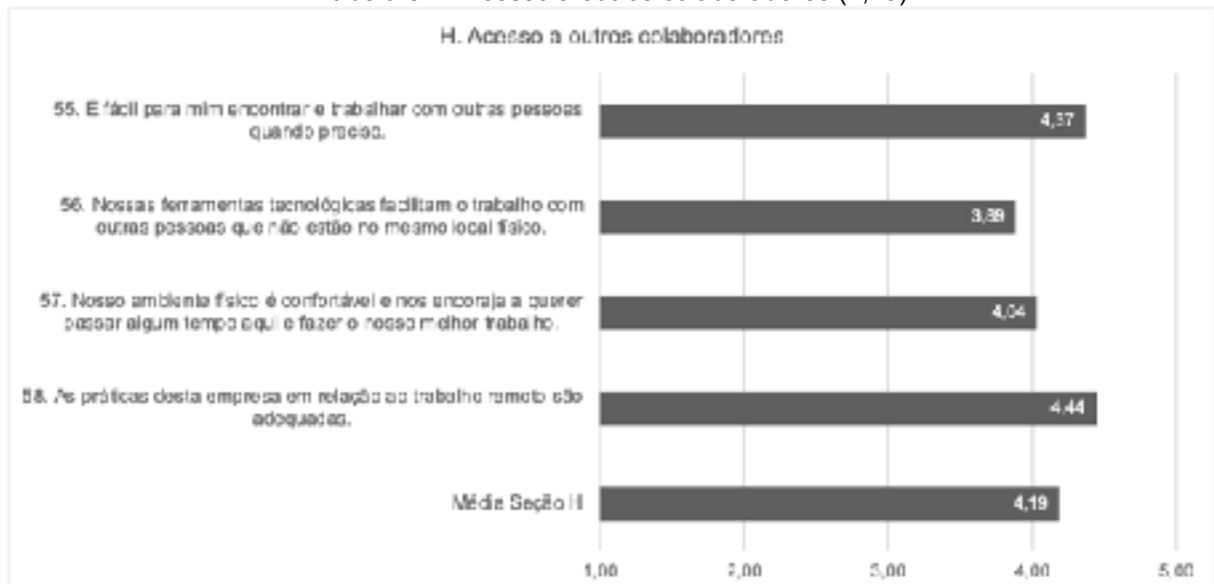
Baixa rotatividade, as diferenças são até geracionais. As pessoas vão se adequando a essa cultura. Mais no sentido do grupo, do coletivo, não é no sentido individual, as conquistas são no coletivo. (R8GF3).

PDI, indicador anual, mas a cobrança é mais individual, mas querem desenvolver uma mentalidade de desenvolvimento contínuo, enquanto área de Talentos Humanos, estão estruturando um modelo de competências, com foco no desenvolvimento de competências coletivas, partindo do pressuposto como as pessoas se desenvolvem coletivamente para entregar os resultados. Aprendizagem e performance. Aprendizagem aberta, como um convite, as pessoas se sentem perdidas, então **a gente vai criando esses processos para as pessoas refletirem com intencionalidade: qual a caminhada que quero seguir? Como que essa caminhada está associada às minhas entregas? A gente vai criando, ferramentas, instrumentos que ajudam as pessoas a desenharem essa caminhada, sempre partindo de um lugar que quem desenha é a pessoa, mas cada vez mais conectando processos fluxos e entregas com o nosso desenvolvimento e aprendizagem. O modelo de competências vem trazer esse *frame* pensando em entrega de resultados, performance e aprendizagem e essa meta no sentido de evolução, no quanto a gente quer evoluir, mas não como cobrança, mas como cidadãos planetários. Ganhar mais não é motivador.** (R2GF1, grifos nossos).

5.2.8. Práticas Organizacionais, Seção H — Acesso a outros colaboradores

De certa forma, esse ponto já foi colocado na Seção B, mas aqui caímos em uma questão mais ferramental do que relacional. De qualquer forma, o que se nota é que as pessoas estão disponíveis na maior parte do tempo quando demandada para ajudar. Uma das entrevistadas usou o Teams pela primeira vez durante o grupo focal!

Tabela 8 — Acesso a outros colaboradores (4,19)



Fonte: elaborada pela autora.

Compartilhamento procurar trazer o máximo as informações, como a gente trabalha no núcleo e tem os articuladores que passam as informações para o resto da equipe, os acontecimentos. Mensalmente, ou cada 15 dias tem uma reunião de toda a turma onde as pessoas atualizam o que estão

fazendo, as frentes que estão tomando, através de reuniões ou até mesmo bate-papos. Por exemplo agora, algo que senti muita diferença. O núcleo de saúde e segurança era dividido, cada um numa sala separada, agora estão no mesmo ambiente, salas separadas mas no mesmo lugar, isso nos ajudou muito nesses diálogos, nessas trocas, então a gente está bem próximo, e isso nos fez evoluir muito em muitas atividades em coisas em que a gente trabalhava junto mas distantes, não podendo se ajudar. **A gente tenta compartilhar tudo o que vem com toda a equipe.** (R9GF3, grifos nossos).

[...] a gente tem acesso a todo mundo porque não fica pagando pedágio. (R8GF3).

Dependendo do problema, com as pessoas da área, mas **eu converso com todo mundo da empresa, dependendo do que precisar vou direto na pessoa**, a gente tem essa liberdade [...] Em muitas empresas você nem conversa com o diretor, aqui você conversa com quem precisa. (R9GF3, grifos nossos).

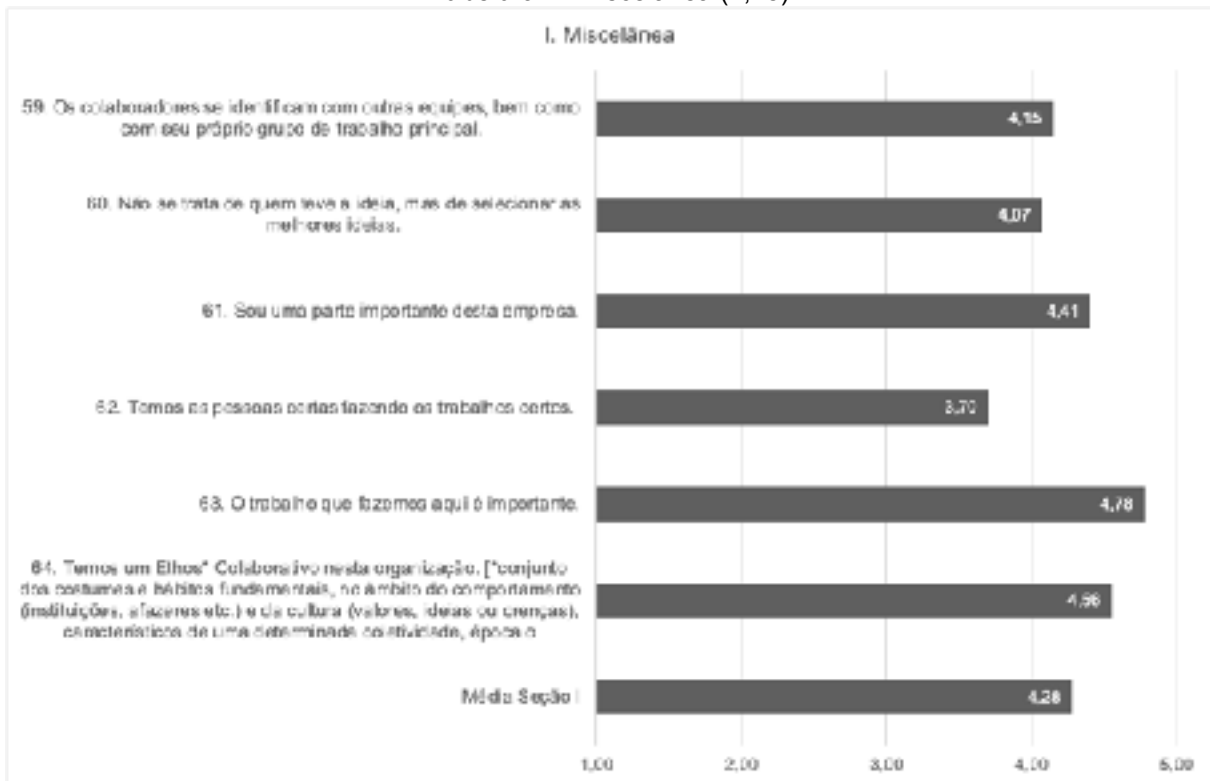
Canal direto com área de processos, bem aberto, **encontros com temas abertos**, encontro em colegiado, coordenadores das áreas se reúnem todas as segundas-feiras das 8h às 12h, também análise crítica acontece aí, **aberto pra qualquer colaborador participar.** Reuniões abertas. (R13GFT, grifos nossos).

5.2.9. Práticas Organizacionais, Seção I — Miscelânea

As pessoas sentem que são importantes (Q61) para a organização e que o trabalho que desempenham também o é (Q63, ponto alto deste último bloco de perguntas).

O aprendizado é contínuo no sentido de trabalharem o todo (a organização) e as partes (os colaboradores). Fica clara a necessidade de clareza quanto ao que é esperado das pessoas e um trabalho mais focado nos feedbacks, para que possam avaliar se estão fazendo os trabalhos certos de acordo com as suas potencialidades (Q62).

Tabela 9 — Miscelânea (4,28)



Fonte: Elaborada pela autora.

Como temos duas plantas de produção e mais colegas atuando externamente, aliado as visões de mundo e estados de consciência de cada um, **nem sempre teremos uma sintonia em tudo que estamos propondo e construindo, e isso faz parte do processo, errar, acertar, questionar, cocriar. O mais importante é que as pessoas se sintam parte e que se sintam a vontade e acolhidas para se manifestar, o importante é a caminhada e se estar aqui faz sentido!** Percorremos um longo caminho nestes 97 anos de história, e continuamos e continuaremos a aprender e desaprender, mas sempre tendo em mente de ser uma empresa que escuta e dá vez e voz a todos independentemente da sua diversidade! E parabéns pela pesquisa! Ah algumas questões são mais complicadas de responder como a de remuneração por maior/melhor entrega. Abraços e sucesso (P1, grifos nossos).

Não vejo essa questão da competição, pois todo mundo tem a filosofia, o propósito da Mercur que é muito forte, e várias definições da empresa nos ajudam a entender que a competição não é importante. Pra que eu cresça ninguém precisa deixar de crescer. Se isso acontecer, é por mérito. (R8GF3).

Em P&D, a gente atua muito de forma colaborativa e a gente traz isso muito forte na nossa essência, de que os conhecimentos complementares, as habilidades, as competências, enfim, e que pra gente conseguir realmente entregar uma proposta de valor ou construir alguma coisa a gente atua muito nessa complementariedade, nesse trabalho colaborativo, e pra atuar dessa forma, a gente precisa respeitar o outro, saber ouvir, considerar os saberes diferentes, os tempos são diferentes, a gente aprende muito sobre esse trabalho colaborativo, nem sempre vai ser no. Meu tempo ou no tempo do outro, vai ser no tempo do coletivo. E a gente vem nessa caminhada num período a gente ficou

extremamente colaborativo e entendeu que em outras precisa direcionar, mas a gente atua muito de forma colaborativa. (R8GF3, grifos nossos).

Cada um dentro do seu papel consegue ser transparente, **há espaços onde eu posso ter manifestações autênticas e genuínas, outros não, tem que tomar cuidado com modismos sociais.** O que é genuíno e o que é autêntico. Posso ser quem eu sou em momentos mais simples. A transparência é sagrada e há coisas que nem sempre precisam estar tão transparentes e tão evidentes. Se sente à vontade dentro seu papel. A questão do cuidado é relevante pois estamos tratando de uma cultura coletiva, não a cultura do indivíduo ou da família, a ponto de entendermos que hábitos, costumes crenças e tradições e mitas vezes valores ficam simplificados tão somente nas manifestações. **A Mercur contribui sim para o entendimento dessa complementariedade em espaços de expressão e manifestações dos mais diversos, mas cada vez mais me sinto mais reflexivo quanto as questões de transparência, visibilidade e até mesmo liberdade.** (R4GF2, grifos nossos).

5.3. Grupos Focais

Os grupos focais trouxeram uma contribuição enorme para a pesquisa, dada a riqueza das falas trazidas pelos colaboradores que participaram, repletas de propósito, valores, orgulho de pertencer, estado de presença, autenticidade, metáforas e brilho nos olhos.

Ficou bastante evidente a importância do aprendizado contínuo para o processo evolutivo tanto da organização quanto das pessoas que lá colaboram, centrado nas capacidades humanas e suas *soul skills* (habilidades da alma). E isso também é evidenciado no Portal de Aprendizagem da Mercur, nos inúmeros recursos disponibilizados aos funcionários com uma linguagem apreciativa e acolhedora, convidativa.

Outro ponto importante foi a constatação da importância da cultura colaborativa no processo de aprendizagem organizacional, que vem se desdobrando em toda a história evolutiva da Mercur enquanto organização viva, em constante construção.

Para seguir uma linha de raciocínio mais didática, porém plena de interconexões, alguns trechos serão destacados em cada um dos quatro eixos temáticos preestabelecidos (ou macrocategorias), que nomearam as sessões de entrevistas dos grupos focais, a saber: (1) Aprendizagem; (2) Colaboração; (Integralidade) e; (Interatividade).

5.3.1. Eixo temático: Aprendizagem

Interessante notar a sintonia dos participantes deste grupo, mesmo sendo de áreas tão distintas (comercial/externo, administrativo e produção). Para eles, a aprendizagem é um percurso contínuo, no trabalho e na vida.

[...] na minha vida como aprendiz acho que ele tem que ser contínuo, independente de ser pessoal ou profissional, sempre que tenho oportunidade estou sempre realizando os cursos que a Mercur oferece em parceria com algumas plataformas, tem uma especialização em gestão empresarial que entendi que era um ganho a nível pessoal e profissional e estou sendo buscando correr atrás de algo novo. (R1GF1).

Gosto de dizer que tem um encontro entre o meu fazer e o meu querer, eu me realizo muito porque tem essa conexão com a aprendizagem, atuo como articuladora da aprendizagem, e acredito que a educação é o caminho em que consigo expressar esse posicionamento da Mercur, que é construir um mundo de um jeito bom para todo mundo. E a gente só vai conseguir fazer isso em colaboração. Gosto muito desse tema, de fazer parte desse trabalho porque traz para a conversa coisas em que acredito. Me interessa, pra mim é um objeto de curiosidade e apreciação esse seu trabalho, essa expressão se materializando no mundo. (R2GF1).

E como é necessário um querer, uma atitude de querer aprender, não importa onde, por qual dispositivo, se só ou com o outro.

[...] nós temos que ter essa capacidade de se adaptar a esse tipo de situação, porque a gente se viu, por exemplo, aulas presenciais suspensas, cada vez mais o home-office sendo adotado pelas empresas, então a gente tem que ter novos olhares a esse tipo de aprendizagem. Tem gente que diz, ah eu não consigo viver longe de uma sala de aula de frente para um professor, mas a pessoa teve que se adaptar, vai muito do poder de adaptação e o conteúdo que a pessoa vai estar aprendendo. Aprendizagem é tudo que vem não só de novo, mas tudo que você consegue absorver. Às vezes você pode mudar conceito. (R1GF1).

Tem a ver com o que acredito, essa aprendizagem com mãos mentes e coração, gosto sim de aprender vendo vídeo na relação e aprender fazendo, de forma prática, com as mãos, aprender fazendo. Tenho dificuldade de escolher uma forma, depende do quê. (R2GF1).

Tudo que acontece na tua vida é uma forma de aprendizagem. Nunca tinha feito nada online e estou adorando, acho o máximo: chego em casa, faço um chimarrão, um suco, alguma coisa, me sento no sofá, fone no ouvido e eu faço bem tranquilo, me desligo do resto, aviso lá em casa" (R3GF1).

"...para mim curto aprender com as pessoas, escutando e vendo suas experiências de VIDA..." (R13GFT).

É unânime que se prefere aprender no formato presencial, em grupos, porque há troca de conhecimentos, calor humano, é mais prazeroso, enquanto que no virtual parece que falta algo.

[...] deu pra sentir a capacidade de criar vínculo, mesmo a distancia, da gente conseguir estar genuinamente interessado na conversa que está acontecendo, na fala do outro, tive o privilégio de estar em encontros virtuais em que vi isso acontecendo. E os indicadores para mim é o “arrepio”, essa capacidade que a gente tem de se emocionar, de se afetar mesmo com o outro. Navego nas duas possibilidades, mas essa coisa do calor humano, do olho no olho, de sentir o outro...(R2GF1).

Essa capacidade de complementariedade que a gente encontra no grupo sempre expande. O outro sempre enxergo além do que eu consigo ver porque enxerga de um lugar diferente do meu, então É muito gostoso aprender em grupo. (R2GF1).

Mas há outros meios também impactam não só em aprendizado, mas também na comunicação, como as redes sociais, a própria intranet, as iniciativas relacionadas à responsabilidade social corporativa, entre outros. O fato é que, de alguma forma, as pessoas interferem e estimulam a aprendizagem intencional no outro.

A Mercur disponibiliza muita coisa, e aí vai da busca pessoal da pessoa, e eu sempre quero aprender mais, não só pra trabalhar, mas pra levar para a minha casa, pra fora, sabe? (R13GFT).

A gente procura praticar a arte do convite. Eu particularmente acredito que o querer é o que faz a aprendizagem acontecer, a pessoa querer essa aprendizagem intencional, a pessoa querer estar onde está, senão não aprende, não tem qualidade de presença para que o aprendizado aconteça. Mas também **a gente está aprendendo uma dança aqui na Mercur**. Quando a gente entende que é convite e quando é convocação. [...] Então tem esse Movimento de acupuntura. Mas de todas as experiências que eu já vivi, que foram muito significativas e marcantes tem a ver com as pessoas querem estar onde estão e fazendo o que estão fazendo. Esse é o Principal fator de transformação e aprendizagem. Mas estamos dançando aí entre o que é convite e o que é convocação. (R2GF1, grifos nossos).

A gente usa o termo ESSENCIAL e não OBRIGATÓRIO. A arte de convidar as pessoas é fundamental. (R13GFT).

Quanto aos objetivos de negócio, atrelam-se à Visão 2050, que é a Mercur comprometida com a construção de relacionamentos que valorizam a vida. Assim, não há uma meta financeira estabelecida, pois se acredita que o resultado econômico-financeiro deve ser consequência dos direcionadores estratégicos da organização:

Se conecta com um propósito: um jeito bom pra todo mundo como ética de viver. A gente faz isso através das relações, tem a ver com uma **utopia**, para criarmos juntos essa realidade. É bom pra mim quando é bom pra todos. (R2GF1, grifo nosso).

O objetivo é a caminhada. Estar comprometido com a construção de relações que valorizam a vida das pessoas, e com base nisso, construir

sempre com o outro, de uma forma bem transparente, acolhendo as diferenças, respeitando a vida em todos os seus sentidos e afirmando a identidade Mercur. O nosso objetivo é fazer com que esse nosso propósito se manifeste. **Então cada dia que a gente dá um passo então a gente já chegou nosso objetivo de fazer algo bom pra todo mundo.** (R13GFT, grifos nossos).

O tempo (disponível para aprendizagem) ainda é um desafio. Os cursos são totalmente opcionais. (R1GF1).

Visão 2050, planejamento a nível macro que envolve todos os setores da empresa daquilo que queremos alcançar, chamamos de direcionamentos e direcionadores. É o norte, o caminho que a Mercur quer seguir, e costuma ficar bem claro bem claro para a gente, é passado de forma muito aberta. (R1GF1).

5.3.2. Eixo temático: Integralidade

Aqui foi possível contar com um facilitador de direção, uma recepcionista e uma psicóloga em uma conversa muito fluida, cheia de insights, provocações e reflexões.

Pra mim foi um presente ter descoberto e ter me descoberto principalmente através dessas aprendizagens da empresa sendo que uma das referências mais próximas agora que posso traduzir é Paulo Freire, Satish Kumar e Margaret Wheatley. (R4GF2).

[...] não só do que a Salimar traduziria como *soft skills* e *hard skills*, mas também de *soul skills*, como identificar esses talentos para dar conta desse mundo tão atribulado e complexo que a gente se encontra. (R4GF2).

O que torna a Mercur única em relação às demais empresas, além do estímulo ao autoconhecimento, o estado de reflexão e a forma de relacionamento, como já foi falado, é o lado humano, o pensar o bem-estar do funcionário.

Esse estado de reflexão, porque eu faço o que eu faço e como eu faço, é a chave da organização, não é o fazer por fazer, mas esse movimento compartilhado e colaborativo ao mesmo tempo reflexivo acho que é uma força diferenciada. Isso faz com que as pessoas se conheçam, e isso está ligado ao conhecimento, ao processo de aprendizagem intenso, para que a gente se dê conta de outros níveis de consciência que a gente não tinha. (R4GF2 Mercur comprometida com a construção de relacionamentos que valorizam a vida).

A Mercur pensa muito no funcionário, no seu bem-estar, horário para fazer lanche manhã e tarde, não tem pressão sufocante, liberdade, tem o comprometimento, sua responsabilidade, a meta do dia, sem ninguém apertando, cobrando, sem pressão, flexível, banco de horas para resolver assuntos pessoais, como cuidar do filho doente, por exemplo, mais o lado humano do bem-estar do próprio funcionário. (R5GF2).

A cultura organizacional é vivenciada pelos colaboradores para além de suas fronteiras, incentivando que olhem por si e por outras perspectivas:

Vivencio isso com grande alegria, ao mesmo tempo com uma série de conflitos. *Walk the talk*, nem sempre aquilo que a gente almeja, ou que passa a ter consciência de determinadas atitudes, a gente consegue colocar em prática no mundo dos negócios, porque há limitações nesse jogo dos negócios. Às vezes a gente idealiza e entre o que se consegue fazer e o que é idealizado o dia a dia é bastante conflitante, é bastante ambíguo. Isso traz grandes realizações e grandes insatisfações. Acho que **o dar-se conta da necessidade dessa transformação é imprescindível**, agora a distância, como a gente diz aqui em casa mesmo, o telhado é de vidro, nós temos uma série de questões ainda que a gente não conseguiu ainda esclarecer, a gente tem dúvidas de como a gente tem que se posicionar, a gente tem dúvidas de como a gente pode solucionar isso. E dado pela simples questão que isso tudo está interconectado, a gente precisa ter claro que a gente está resolvendo questões que estão interconectadas e que tem impactos colaterais muitas vezes pequenos e impactos bastante grandes. Gostaria de contribuir com essa questão das nossas aprendizagens, como é que veio tudo isso. No início do processo a gente se dedicou muitas horas pra com quem que a gente pudesse absorver informações e conhecimento para daí começar a refletir. Uma das etapas que me marcou bastante foi a Alfabetização Ecológica, com Fritjof Capra. Foi uma instituição que a gente trouxe pra cá e a gente fez a partir dos colaboradores uma série de projetos. Eram grupos multidisciplinares, a gente se reuniu no Clube Aliança, e foram 3 dias de intenso conhecimento, associado a questão do comércio justo e que os colaboradores então traduziram alguns projetos que já vinham fazendo com seus familiares em suas residências, então tinham projetos pessoais e que linkava a experiência pessoal com a da organização. Aí nasceram alguns projetos, como esse que foi a aproximação com essa cooperativa que foi citada. Alguns chamariam de exercício da empatia, eu chamaria de um exercício de uma perspectiva diferente e solidária. Aí essas provocações através desses conhecimentos diferenciados e a possibilidade de fazer algumas oficinas nos locais e com os locais vão ajudando na nossa transformação. (R4GF2, grifos nossos).

Tenho meu lugar de fala, vejo o mundo a partir da lente que foi constituída a partir do ambiente em que eu cresci, das pessoas com quem me relacionei, só que estar aberta a atender o mundo do outro acho que é o grande aha, que 'foi a Mercur que me ajudou a ter essa perspectiva, sair da minha lente e conseguir olhar o mundo através do entendimento da lente do outro', porque não vou conseguir colocar a lente do outro, mas vou conseguir escutar o que tem pra me dizer e tirar a minha perspectiva a partir disso. (R6GF2).

Na Mercur podemos (EU sinto e vivo isso) ser quem nós somos, expressar nossas ideias, dúvidas e contrapontos....pois temos na grande maioria momentos acolhedores para isso! (R13GFT).

As pessoas podem ser quem verdadeiramente são.

No início do processo a gente se dedicou muitas horas pra com quem que a gente pudesse absorver informações e conhecimento para daí começar a refletir. Uma das etapas que me marcou bastante foi a Alfabetização Ecológica, com Fritjof Capra. Foi uma instituição que a gente trouxe pra cá e a gente fez a partir dos colaboradores uma série de projetos. (R4GF2).

Como organização, uma indústria de negócios, a gente tem vários conflitos no nosso dia a dia, o que a gente tenta evitar são confrontos. E que esses

conflitos sejam resolvidos através de uma linguagem apreciativa. Elas trouxeram essa questão da CNV, e principalmente esse olhar apreciativo. Eu preciso ter embates, esses embates têm que ser afetivos, eles precisam resolver o problema. E isso que a gente precisa evoluir. Evoluir pra essa construção coletiva, pra uma resolução coletiva e isso é gerar um espírito de complementariedade das pessoas. (R4GF2).

Conexão com o propósito, ética, compromisso com a evolução das pessoas, “arte de convidar as pessoas” (não convocar). A Mercur não quer ser rotulada como empresa Sistema B, ou Teal nem nada disso, acreditamos que possuímos um modelo de negócio próprio e não queremos nos enquadrar em nenhuma nomenclatura. **Precisamos ter o cuidado de sermos a nossa própria tribo. Fugindo do efeito manada, tendências filosóficas e modismos. Não nos enquadramos.** (R4GF2, grifos nossos).

Estou usando bermuda agora. A Mercur oportuniza que eu seja como eu sou. Me sinto super acolhido de falar aquilo que eu penso, aquilo que eu sinto. É um caminho de duas mãos. A gente tem querer estar, tem que querer falar. (R13GFT).

Os esforços das pessoas são valorizados, e a Mercur busca de maneira constante o ritmo certo

A Mercur traz muito isso: que a gente saia do nosso mundinho, do que a gente conhece e se abra para olhar novos horizontes, novas vivências, novas histórias e conhecer, adquirir esse conhecimento. Esteja aberto para esse impacto. Isso que me faz refletir sobre. (R5GF2).

Não tem plano de carreira na Mercur, isso vai depender de um quadro de lotação ou com a necessidade. O ser humano está sempre querendo evoluir, enquanto pessoa e também na parte financeira. Esses espaços de desenvolvimento de acordo com as nossas necessidades de atuação surgem. E com relação a essas oportunidades, tenho liberdade de falar com minha gestora sobre isso, com a consciência do que falei anteriormente, falando através da minha vivência. (R6GF2).

5.3.3. Eixo temático: Colaboração

A colaboração foi bastante explorada nas entrevistas, mas fica claro que

[...] a melhoria é contínua, com o passar do tempo a gente vai sempre tentando melhorar. (R7GF3).

E nesse processo colaborativo, há ganhos, mas também perdas.

Bastantes ganhos, porque algumas coisas passam despercebidas, e vem um colega com uma ideia nova. Todos ganham. Tem que ter humildade para absorver uma ideia nova. (R7GF3).

a gente tem se organizado de forma que todo mundo tenha voz, isso é muito importante, porque se não tem algumas pessoas que sempre falam mais que acabam sendo mais forte, acho que é algo que precisa haver um cuidado. (R9GF3).

O que poderia e o que a gente está buscando é esse equilíbrio de entender que talvez nem tudo precisa ser naquele grau tão grande de colaboração (não é pegar e fazer sozinho as coisas porque a gente já nem sabe mais trabalhar dessa forma), mas entender qual é o grau disso e a prioridade pra cada coisa que a gente está fazendo para que a gente possa ser um pouco mais ágil nas entregas. (R8GF3, grifos nossos).

Além da falta de agilidade, como a gente ainda está em grupos maiores, 10 pessoas já é um grupo grande, as pessoas que falam mais, ou tem mais propriedade ou acham que tem mais conhecimento (ou não, não sei), **a gente tem se organizado de forma que todo mundo tenha voz, isso é muito importante**, porque se não tem algumas pessoas que sempre falam mais que acabam sendo mais forte, acho que é algo que precisa haver um cuidado. (podem dominar as pautas, estão equilibrando a voz de cada um, para que todos tenham espaço.) (R9GF3, grifos nossos).

E alguns desafios a serem suplantados, como a presença de ruídos, falta de tempo devido à alta atividade, receio de compartilhar as informações.

5.3.4. Eixo temático: *Interatividade*

Como se constrói a interatividade?

Essa comunidade/ **essa interatividade funciona de um jeito bem horizontal**, senti, com a chegada, que faça atividades com outras frentes/ grupos de trabalho, posso contribuir como profissional (não necessariamente relacionadas ao cargo), e como pessoas. (R10GF4, grifos nossos).

[...] essas possibilidades, grupos de trabalho, trazer contribuições como pessoa, indivíduo e também desenvolver internamente e ajudar outras pessoas. Algo muito interessante que a Mercur proporciona, então você tem tem a possibilidade de se desenvolver e não é forçado e as pessoas são levadas a se desenvolverem, e as comunidades são criadas dessa forma. (R12GF4).

Na maior parte do tempo, as relações de trabalho se dão no olho-no-olho, o que torna o entendimento mais rápido, uma maior compreensão

Uma coisa que chama a atenção é a circulação nesta casa, liberdade de acessar as pessoas sem agendamento. **Troca diária acontece conforme disponibilidade, interagindo, oxigenando o trabalho**. (R10GF4, grifos nossos).

[Há] liberdade entre as pessoas. A empresa proporciona esse ambiente mais amigável, saudável de brincar e se relacionar. Clima interessante e valoroso, relação humana não só salarial. (R12GF4).

O que torna a Mercur única

tem a ver com abertura que a organização traz, tem muita liberdade de apresentação pessoal, (R10GF4).

oportunidade de dar ideias e ser ouvido, e de dar opinião em tudo, pois tem quem ouve. (R11GF4).

A questão da gestão mais horizontalizada, diferente de outras organizações, em que existe um medo, temor, e os direitos não são expressados. A liberdade da gestão horizontal chama mais a atenção (R12GF4).

Durante as interações voltadas para a aprendizagem foram apontadas vantagens e desvantagens, se por uma lado otimiza o tempo, por outro requer equilíbrio como presencial:

Pensando nas relações, é preciso haver um equilíbrio entre o virtual e o presencial. Mercur estimula aprendizagem em pares, grupos. Tem cursos que você vai precisar fazer sozinha. Por mais que tenha ferramentas. (R10GF4).

Tudo muito bem comunicado, email, listas de transmissão, Teams funciona bem e as pessoas são convidadas a acesso ao conhecimento, mudou bastante com a pandemia, não tinha tanto essa interação digital, é preciso tempo para ler e entender os comunicados, mas a informação está sempre lá, ou tem ou é convidado a receber. (R10GF4).

São diversos os pontos positivos, e muitos os pontos de desenvolvimento nesta caminhada. Sobre a capacidade de adaptação e de como o ser humano enxerga as mudanças com certa desconfiança, é preciso pensar qual o impacto da mudança constante nas pessoas, em termos de se trazer certa instabilidade até para aquelas que estão há bastante tempo lá.

6. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Mudança de paradigma é processo longo, difícil, caótico, que esbarra em enormes resistências das estruturas estabelecidas e das mentalidades. É realizada num longo trabalho histórico ao mesmo tempo inconsciente, subconsciente e consciente. A consciência pode contribuir para o avanço do trabalho subconsciente e inconsciente. É aquilo em que acreditamos e aquilo de que queremos fazer parte. Nunca estivemos tão fechados fisicamente no isolamento e nunca tão abertos para o destino terrestre. Estamos condenados a refletir sobre nossos caminhos, nossa relação com o mundo e sobre o próprio mundo.

(Edgar Morin)

Na lógica que se estabeleceu até hoje, uma organização bem-sucedida é aquela que obtém lucros gerados pela eficiência operacional e pelo alto desempenho organizacional. Mas é bom frisar que uma organização não é um prédio, mas sim as pessoas que se agrupam em torno de algo em comum.

Mas essa máxima de que o lucro é um objetivo em si e que norteia toda estratégia de uma organizacional já não garante a razão de ser de um negócio. Drucker diz que essa teoria da administração não só se constitui falsa, como também irrelevante, a partir das transformações observadas especialmente após a segunda guerra mundial, quando, tendo como perspectiva a ideia de que a gestão pertence “a todo esforço humano que reúne em uma organização pessoas de diversos conhecimentos e habilidades” (DRUCKER, 2008, p. 15). Ele pondera que, apesar de crucial, o lucro não é um objetivo, mas um requisito que deve ser determinado objetivamente em relação ao negócio, sua estratégia, suas necessidades e seus riscos. Em sua visão, os objetivos

[...] são a base para o trabalho e as atribuições. Eles determinam a estrutura do negócio, as atividades-chave que devem ser realizadas e, acima tudo, a alocação de pessoas para tarefas. Os objetivos são a base para projetar tanto a estrutura do negócio quanto o trabalho de unidades individuais e gerentes individuais. (DRUCKER, 2008, p. 23).

E esse entendimento de que os objetivos organizacionais precisariam ser readequados para a nova realidade que a Mercur estava proposta a criar, quando

houve a primeira *virada de chave*, passou por muitas resistências, já que quebrava a lógica aceita no mundo dos negócios:

Muitas vezes, se mostrou a preocupação de que as pessoas perdessem seus empregos, porque as empresas eram conduzidas de outro jeito, visando o lucro como princípio, ainda que pudessem demonstrar certa sensibilidade socioambiental. (STRUSSMANN *et al.*, 2017, p. 100).

Experimentar um modelo em que os objetivos estavam voltados para o cliente em uma nova lógica onde os interesses econômico-financeiros seriam agora uma consequência de uma aspiração de sustentabilidade perante a sociedade exigiu que a Mercur passasse por um processo de aprendizagem intenso, com a aquisição de novas competências e interações com pessoas e organizações que compartilhavam dos valores humanos necessários para orientar os caminhos futuros da empresa:

‘Nesse tempo todo de interações, foi possível perceber a rapidez com que esse processo tem evoluído. Todas essas vivências trazem diversos exemplos motivadores que impulsionam novos desafios e fazem você acreditar que é possível. Nesse contexto, aprendemos que não existem verdades absolutas, todos os temas são plausíveis e precisam de discussão para que possam, efetivamente, evoluir. Abrimos nossas cabeças através desses espaços de diálogo, evoluímos e encontramos novos caminhos’, continua Paulo Boufler. (STRUSSMANN *et al.*, 2017, p. 128).

Figura 13 — Projetos estratégicos e seus objetivos

PROJETOS ESTRATÉGICOS E SEUS OBJETIVOS	
TECNOLOGIAS MAIS LIMPAS	MELHORES CONDIÇÕES DE ACESSIBILIDADE DAS PESSOAS
Desenvolver inovações em processos ou alternativas de insumos e materiais que proporcionem melhorias socioambientais na produção	Promover a ampliação do acesso aos produtos Mercur e a bars de primeira necessidade
ESPAÇOS DE APRENDIZAGEM: MERCUR EXPERIENCE	NACIONALIZAÇÃO DE PRODUTOS
Construir um modelo educacional convergente com o novo propósito de operação da empresa	Promover a gradual substituição das importações da empresa com vista à promoção do desenvolvimento local e à minimização das emissões de gases do efeito estufa
BORRACHA NATURAL	MUNDO DIGITAL
Resgatar um passivo e contribuir para o bem-estar das comunidades extrativistas, reafirmando a identidade Mercur	Buscar oportunidades de desenvolvimento de inovações, produtos, serviços e engajamentos nos campos da educação e da saúde através do mundo digital
INCUBADORA	ESTATUTO DA CRIANÇA E DO ADOLESCENTE (ECA)
Promover e apoiar o desenvolvimento de inovações	Disseminar e promover o ECA na sociedade

Fonte: Strussmann *et al.* (2017, p. 130).

Assim se estabelece uma combinação entre cultura colaborativa e os processos de aprendizagem organizacional, a partir das interações entre as pessoas e o compartilhamento de conhecimentos com vistas a aumentar a performance organizacional, ampliando o entendimento sobre como cada um desses elementos afeta o outro.

Spitzer ressalta que é natureza humana colaborar, desde evidências trazidas da era agrícola, há 10.000 anos, em que as pessoas viviam em comunidades e combinavam seus esforços, reunindo seus talentos e recursos com outras, em vez de fazer tudo sozinhas. E traz a definição de colaboração para o contexto das organizações:

Estar disposto e capaz de combinar nossas ideias e esforços em um 'cérebro comum' para criar melhores resultados trabalhando juntos do que poderíamos sozinhos. (SPITZER, 2018, p. 22).

Portanto, apenas agrupar pessoas não garante que a inteligência coletiva se manifeste. É preciso incorporar uma série de esforços coordenados na construção de uma cultura organizacional alinhada ao propósito da empresa.

Lévy sustenta que “a base e o objetivo da inteligência coletiva são o reconhecimento e enriquecimento mútuos das pessoas” (LÉVY, 2015, p. 29). Dessa forma, dados os aspectos complexos que envolvem um ecossistema organizacional, embebidos pelas automações e tecnologias, é preciso pensar que a talvez a única garantia de sucesso esteja baseada na produção do laço social, relacional, em uma economia do humano que engloba a economia do conhecimento, onde

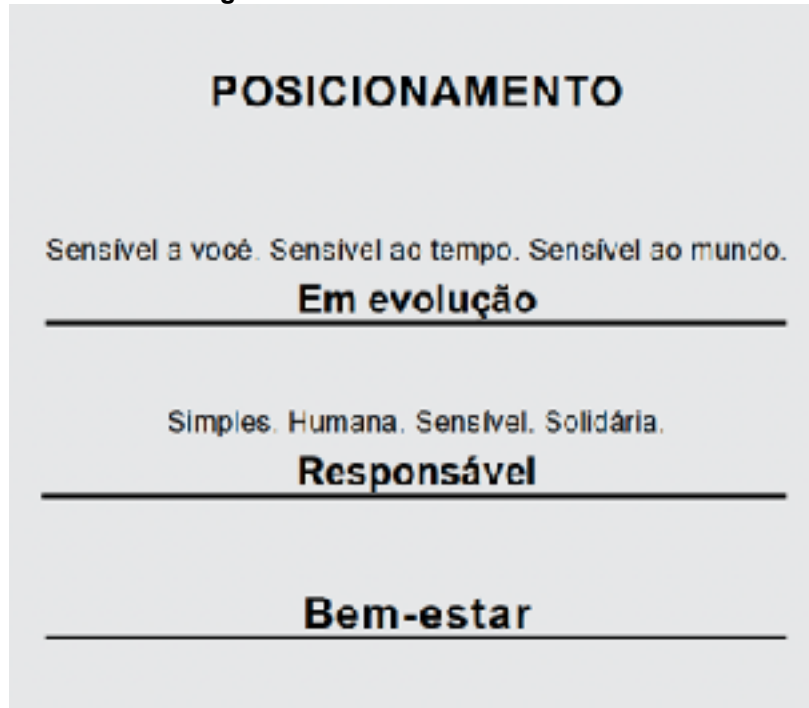
as atividades de bens e serviços deveriam ter por objetivo o enriquecimento do humano [...] Por exemplo: aumentar as competências dos indivíduos e grupos, promover a sociabilidade e o reconhecimento recíproco, proporcionar as ferramentas de autonomia, criar a diversidade, variar os prazeres etc. (LÉVY, 2015, p. 43).

Nesse sentido, torna-se imprescindível que as organizações transformem-se no que diz respeito às técnicas, abandonando as estruturas rígidas e hierarquizadas, “tanto para se adaptar ao novo ambiente empresarial quanto para tornar-se sustentáveis do ponto de vista ecológico” (CAPRA, p. 110-111).

É o que a Mercur vem fazendo desde a *virada de chave*, em 2008, quando, nos princípios de negócio da empresa, a geração de valor compartilhado passa a fazer parte do posicionamento institucional, por uma “perspectiva mais humana e preocupada com o bem estar do planeta como um todo”:

A partir disso, decidiu abrir diálogos, promover espaços internos para conversas e acolher diferentes opiniões na busca pela construção do mundo de um jeito bom pra todo o mundo. O resultado disso foram várias mudanças, como a adoção da gestão horizontal, a escolha da cocriação como um processo para aprimorar e criar produtos e processos, a decisão de abandonar algumas linhas de produtos que estavam desalinhadas com o seu propósito, entre outros. (GERAÇÃO DE VALOR... 2021).

Figura 14 — Posicionamento Mercur



Fonte: Narrativas Mercur, p. 157.

Um dos projetos que sintetiza esse direcionamento é a Bolsa Térmica Natural, desenvolvida por meio da cocriação, e que envolveu técnicos da empresa, usuários, pesquisadores, estudantes, profissionais de saúde entre outros públicos para criar um item conectado com as necessidades das pessoas, materializando “posicionamento da empresa ao tornar real a possibilidade de oferecer uma escolha de consumo mais responsável e com o menor impacto negativo humano, social e ambiental possível”, gerando valor compartilhado por toda sua cadeia produtiva.

Importante trazer que, de acordo com Laloux, “uma organização não pode evoluir além do estágio de desenvolvimento de seu líder”. Assim, a prática de definir um conjunto de valores compartilhados e um propósito, por exemplo, é determinada pelo nível de consciência da liderança da empresa: “Consciente ou inconscientemente, os líderes estabelecem estruturas organizacionais, práticas e culturas que fazem sentido para eles e que correspondem à sua maneira de lidar com o mundo.” (LALOUX, 2017, p. 60).

É uma questão atemporal, uma questão biocêntrica. Isso se dá nessa dança, acho que a gente tem algumas referências, e uma das referências eu diria é a aura da família que inspira esses valores. [...] Isso culminou na terceira geração através de determinadas lideranças que se depararam com determinadas referências que talvez nunca ia imaginar, e isso partir através das inquietações da família, dos acionistas e isso foi se compartilhando com os colaboradores da organização. (R4GF2).

Algumas referências trazidas pela liderança da empresa, como Humberto Maturana, Paulo Freire, Satish Kumar, Margaret Wheatley, por exemplo, entre outras, são amplamente utilizadas na condução das práticas organizacionais. É claro que existe um entendimento, expresso nas entrevistas e também em outras fontes de dados, de que as pessoas operam em paradigmas diferentes e existe um esforço em ampliar a consciência e reflexão das pessoas que trabalham na empresa na empresa nesse sentido, mas não é um processo que se acaba em si só.

A construção dessa nova significância, para ser bem sucedida, precisa se dar de forma conjunta, indo ao encontro de uma inteligência coletiva que valorize o humano, “quando apelamos a todos os recursos afetivos e intelectuais das pessoas, quando precisamos suscitar a capacidade de ouvir e de prestar atenção no outro” :

Com fontes materiais iguais, com necessidades econômicas equivalentes, a vitória cabe aos grupos cujos membros trabalham por prazer, aprendem rápido, mantêm seus compromissos, respeitam se reconhecem uns aos outros como pessoas, passam e fazem passar em vez de controlar territórios. Ganham os mais justos, os mais capazes de formar em conjunto uma inteligência coletiva. Desse modo, teremos que a riqueza humana efetiva e subjetivamente vivida não é mais sua finalidade teórica da atividade econômica, torna-se sua condição expressa. (LÉVY, 2015, p. 44).

Como pode ser observado em algumas respostas obtidas no questionário ("Ah algumas questões são mais complicadas de responder como a de remuneração por maior/melhor entrega. Abraços e sucesso"), muitas percepções são baseadas em modelos mentais arraigados, e as condições para se cocriar um ambiente de trabalho de forma compartilhada dependem de um processo de mudança estrutural, em movimento dinâmico, que rompa com padrões já estabelecidos. Questões estas relacionadas à remuneração, em como lidam com desempenho e ao processo de feedback, por exemplo, e que foram as que receberam os menores índices de pontuação.

Por estabelecer a lógica da cooperação como um imperativo estratégico, passou a não fazer mais sentido a adoção de faixas salariais ou programas de incentivo baseados em remuneração por desempenho individual, e esse entendimento nem sempre é unânime quando as pessoas ainda se questionam

sobre salários iguais para pessoas que desempenham as mesmas funções. Nesse sentido, as pessoas tendem a creditar a *feedbacks* formais uma expectativa com relação a um incremento salarial, o que não acontece de fato pelo fato de serem incentivados *feedbacks* constantes, dinâmicos, no dia a dia, seja no início de um turno em grupos ou durante as conversas.

Há sempre um desconforto, seja porque o tempo de casa ou a entrega é diferente. E isso precisa ser comunicado com bastante frequência, seja nos grupos de trabalho menores, seja ao disseminar as políticas de remuneração da empresa.

É um espaço onde estamos buscando um entendimento e pra daí conseguirmos determinar os alinhamentos quanto a essas questões de reconhecimento. E quando isso se dá através de uma expectativa financeira, e é muito interessante, porque somos contratados para gerarmos determinado resultado, e nós também esperamos um resultado das organizações. E esse resultado por melhor bem-estar ou benefícios que se possa ter, se traduz em uma questão econômica. E a matriz econômica nos dias de hoje também não se resolve porque são traduzidas através de um PIB e nós estamos tentando entender como isso funciona num PIB, mas a verdade é que nosso trabalho, uma das parcelas do bem-estar sim se traduz através de uma determinada remuneração ou de um salário. Isso faz parte de um plano de interação com a organização. (R4GF2).

No próprio site da Mercur, há um artigo que traz esse ponto de forma bastante explícita e aponta que, considerando a desproporção entre maior e menor salário da organização, e levando em conta os impactos econômicos e sociais de suas práticas, a Mercur passou a adotar medidas para equalizar esses valores.

Para diminuir esta diferença, a empresa vem aplicando, anualmente, percentuais de reajuste conforme os valores das faixas salariais, ou seja, quem recebe o salário até o valor estipulado como “ponto de corte” (com base no DIEESE) ganha um percentual maior de reajuste, e quem recebe um salário nominal maior do que este “ponto de corte” recebe um reajuste um pouco menor. Aos poucos, isto aproxima os valores extremos de salários. (TALENTOS... 2021).

Além da redução da diferença salarial, a Mercur passou a olhar também para alguns benefícios relacionados à educação e saúde, concedidos em forma de reembolso, e revisou coletivamente o Programa de Participação dos Resultados da Mercur/PROMEPAR, que é distribuído em partes iguais para todos os colaboradores, independente do salário que se recebe na organização.

Assim, os respondentes também não entendem como a posição atual está ajudando a alcançar os objetivos de carreira, muitas vezes atribuídos a uma promoção ou a um aumento salarial. Na Mercur, trabalham com quadro de lotação,

em que o número de colaboradores e remuneração são determinados para cada cargo existente na empresa, dentro de seus respectivos núcleos.

A aposta é do indivíduo com ele mesmo, embora eu acredite que mesmo que não tenha um plano de carreira a expectativa de todas as pessoas é de que elas possam ter uma progressão. (R4GF2).

E tudo isso se traduz em realização pessoal e profissional. A questão do reconhecimento na nossa organização e foi um espaço que a gente trabalhou muito que é “O que é um plano de carreira?” Ou se é um plano de vida? Mas até que ponto a organização tem responsabilidade pela minha felicidade? O que nós trazíamos aqui como bem-estar, “o que é o bem-estar”? Até onde vai o meu papel e o papel da organização? (R4GF2).

Não tem plano de carreira na Mercur, isso vai depender de um quadro de lotação ou com a necessidade. O ser humano está sempre querendo evoluir, enquanto pessoa e também na parte financeira. Esses espaços de desenvolvimento de acordo com as nossas necessidades de atuação surgem. E com relação a essas oportunidades, tenho liberdade de falar com minha gestora sobre isso, com a consciência do que falei anteriormente, falando através da minha vivência. (R6GF2).

Embora tenham iniciado um processo de construção dos planos de carreira com uma consultoria recentemente, a abordagem certamente será diferente do que se observa em outras organizações tradicionalmente. Lá as pessoas sabem claramente quais as posições em cada área e quais as competências necessárias para ocupá-las, e o Plano de Aprendizagem, bem como os mais de 1.200 cursos disponibilizados no Portal de Aprendizagem, auxiliam os que querem se (re)qualificar para que seu perfil seja considerado. Para explicar como funciona o quadro de lotação na Mercur, foi feita uma analogia com um ônibus:

a lotação máxima de passageiros sentados é expressa, e quem deseja sentar-se, precisará aguardar um tempo em pé. Mas os lugares são determinados, portanto se for desejo sentar no lugar do motorista será necessário adquirir outras habilidades, compatíveis com aquele papel (uma carteira de habilitação categoria D, por exemplo), mas ainda assim precisará aguardar o motorista atual não estar mais lá, ou ainda buscar um outro ônibus.

Dessa forma, as pessoas são incentivadas a aprenderem o tempo todo, a buscarem o conhecimento de forma proativa.

De um jeito ou de outro, todo mundo com quem conversamos procurou criar ambientes de trabalho mais reflexivos, em que se tornaram possíveis o diálogo e a revisão de modelos mentais tidos como naturais. A ideia de fazer crescer as organizações através do crescimento das pessoas permeou todas as histórias. Muitos entrevistados falaram de uma mudança da mentalidade de “consertar defeitos” para uma apreciação das organizações como sistemas vivos com enormes capacidades, normalmente não exploradas, de aprender, evoluir e se curar. (SENGE, 2018, p. 438).

Sendo o ecossistema organizacional um sistema vivo, uma comunidade humana, a aprendizagem deriva das múltiplas interações entre as pessoas que participam de um grupo em determinado contexto.

A cognição, portanto, não é a representação de um mundo que existe independentemente e por si, mas antes a contínua produção de um mundo através do processo do viver. As interações do sistema vivo com seu ambiente são interações cognitivas, e o próprio processo do viver é um processo de cognição. Nas palavras de Maturana e Varela, 'viver é conhecer'. À medida que o organismo vivo segue o seu próprio caminho de modificação estrutural, cada uma das mudanças que compõem esse caminho corresponde a um ato cognitivo, o que significa que o aprendizado e desenvolvimento não passam de dois lados da mesma moeda. (CAPRA, 2005, p. 52).

A Mercur desejava se manter como uma organização que sempre aprende, e as iniciativas de educação passaram a ter um norteador estratégico específico, culminando na criação dos Espaços de Aprendizagem, estimulando as rodas de conversas, pela perspectiva dialógica da educação. A partir dos conceitos de Paulo Freire, ao privilegiar os conhecimentos das pessoas, ensinar-aprendendo e aprender-ensinando, esses ambientes colaborativos tornaram-se essenciais para o compartilhamento de conhecimentos.

Da minha parte Eu me sinto sim bastante contemplado e realizado nessa caminhada, nessa trajetória com a Mercur. Mas credito isso à capacidade que a organização teve de investir em espaços de aprendizagem para que desse conta daquilo que eu posso preciso buscar como diferencial para contribuir com a organização e também dar conta daquilo que a organização entende como sendo um resultado adequado nesse mundo competitivo, mesmo a nossa proposta colaborativa. (R4GF2).

Paulo Freire diz que “é na inconclusão do ser, que se sabe como tal, que se funda a educação como processo permanente” (2011, p. 51), e

É neste sentido também que a dialogicidade verdadeira, em que os sujeitos dialógicos aprendem e crescem na diferença, sobretudo no respeito a ela, é a forma de estar sendo coerentemente exigida por seres que, inacabados, assumindo-se como tais, se tornam radicalmente éticos. (FREIRE, 2011, p. 53).

‘Seguindo a máxima de Paulo Freire de que todo mundo tem algo a aprender e algo a ensinar, entendemos que a autonomia nasce com as oportunidades que temos com as aprendizagens, onde aprendemos e ensinamos desde questões técnicas até questões relacionadas com a vida diária’, compartilha [Jorge Hoelzel] (MODELO DE GESTÃO..., 2020)

Com isso, torna-se imperativo ético o respeito à autonomia e dignidade de cada um, “levando-se em conta as histórias de vida das pessoas e respeitando-se suas crenças e seus valores” (STRUSSMANN *et al.*, 2017, p. 121), ao mesmo tempo

em que se privilegia o diálogo e se estimula o dissenso, no sentido de se praticar a arte da escuta e de se exercer o direito de discordar, de se opor, de se posicionar e, assim, preparando para melhor expressar o ponto de vista das ideias. Freire defende que “precisamente porque *escuta*, sua fala discordante, sendo afirmativa, porque escuta, jamais é autoritária.” (FREIRE, 2011, p. 104).

[...] o aprendizado mais importante é o aprender a viver, pois fazemos parte de uma comunidade humana. Se a gente não souber o nosso papel, não saberemos viver. Todo mundo tem um pouco para aprender e para ensinar e é quando a gente está convivendo com as pessoas que a gente aprende e ensina. O maior aprendizado que temos é justamente no convívio com as pessoas. Estamos vivendo em um mundo hiper polarizado, precisamos nos colocar à disposição como aprendizes para conseguir nos conectar com o outro’, ressaltou Jorge [Hoelzel]. (APRENDIZAGEM..., 2019)

Morin emprega a palavra dialógica “não querendo dizer simplesmente diálogo entre instâncias complementares” mas querendo dizer, “além disso, eventualmente conflitos e antagonismo entre instâncias” (MORIN, 2015, p. 61).

Fica bastante explícito nas falas dos colaboradores que dessas trocas dialógicas, nascem conflitos, geralmente bem administrados por haver esse entendimento de que esse é o caminho da evolução organizacional:

Como organização, uma indústria de negócios, a gente tem vários conflitos no nosso dia a dia, o que a gente tenta evitar são confrontos. E que esses conflitos sejam resolvidos através de uma linguagem apreciativa. Elas trouxeram essa questão da CNV, e principalmente esse olhar apreciativo. Eu preciso ter embates, esses embates têm que ser afetivos, eles precisam resolver o problema. E isso que a gente precisa evoluir. Evoluir pra essa construção coletiva, pra uma resolução coletiva e isso é gerar um espírito de complementariedade das pessoas. Eu nunca serei senhor de uma questão ou senhora de uma questão e da resolução de determinadas questões ou de possibilidades que possam vir, mas que a gente consiga ter espaço, que a gente consiga resolver isso em colegiado. (R4GF2).

Algumas iniciativas nesse sentido, como o curso de comunicação não violenta, que envolveu mais de 200 colaboradores da área administrativa, e que será agora estendido às plantas de produção, reforçam o empenho da empresa em estimular conversas significativas para o alcance de seus intentos.

“O que tem de mais potente na rede são as trocas. Por meio da construção coletiva a gente resolve facilmente as situações. Com as trocas, nasce a possibilidade de enxergar pela ótica do outro, o que nos faz mudar as nossas percepções, e isso é muito, muito rico” (Cristina Frank, 2021) <https://mercur.com.br/redes-colaborativas-como-criar-com-a-comunidade/>

Apesar do apoio à troca de conhecimentos, engajando os colaboradores na construção de redes colaborativas, nem sempre as pessoas compartilham informações abertamente ou dizem aberta e honestamente o que pensam (Q32).

Às vezes a pessoa tem medo de passar a informação, mas a gente procura deixar o colega bem orientado para ter um ambiente bom de trabalho, se eu conseguir repassar a informação, a tendência é que se eu tiver uma oportunidade num outro local, eu possa me movimentar pra lá. Alguém tem que saber fazer. Mas isso não acontece aqui, ou acontece raramente. (R13GFT).

Senge considera que é preciso que os colaboradores vejam-se de fato como colegas para se estabelecer a busca mútua de novas ideias, na interação entre si, adotando um tom positivo e compensando a vulnerabilidade gerada pelo diálogo. Isso gera um sentimento de construção participativa, pois o pensamento é participativo.

Primeiro, todos os envolvidos devem realmente desejar mais os benefícios do diálogo do que se ater aos privilégios de seu cargo. Se uma pessoa está acostumada a fazer sua visão prevalecer porque é a mais sênior, então é preciso abrir mão desse privilégio no diálogo. Se uma pessoa está acostumada a reprimir suas visões porque ocupa um cargo inferior, então esta segurança de não se expor também precisa ser abandonada. Medo e julgamento devem ser eliminados. O diálogo é "divertido"; exige a disposição de jogar com novas ideias, de examiná-las e testá-las. (SENGE, 2018, p. 393).

Segundo Argyris (1985), a fonte das rotinas defensivas não é a crença em nossas visões nem o desejo de preservar as relações sociais, como podemos dizer a nós mesmos, mas o medo de expor o pensamento que está por trás de nossas visões.

Nesse sentido, a gestão do conhecimento (GC), como já foi abordado anteriormente, desempenha um papel importante enquanto capacidade organizacional da Mercur, mesmo não levando esse "rótulo".

O que aprendi e foi significativo foi a separação de lixo nas palestras. Conhecer a CONCAT, ver, conversar com os funcionários, a Mercur trabalha muito a Empatia. Assim como o grupo de diversidade, a gente teve um encontro e a gente ouviu os colegas e compartilhou as vivências e acredito muito nisso. (R5GF2).

Todos compartilham com os que não estão presentes. (R5GF2).

Espaços de compartilhamento, que se traduz na forma de relacionamento. Dar espaço para que o talento emergja, para que as pessoas consigam expressar te possam ter espaço de voz e consigam contribuir cada um da sua maneira, e não que um seja melhor ou pior, não, é a possibilidade de a pessoa colocar a sua perspectiva com relação a algum problema ou com a possibilidade que está sendo tratada. Esse estado de reflexão, porque eu

faço o que eu faço e como eu faço, é a chave da organização, não é o fazer por fazer, mas esse movimento compartilhado e colaborativo ao mesmo tempo reflexivo acho que é uma força diferenciada. Isso faz com que as pessoas se conheçam, e isso está ligado ao conhecimento, ao processo de aprendizagem intenso, para que a gente se dê conta de outros níveis de consciência que a gente não tinha. Fora isso, gera espaço de confiança e de respeito diferenciados. E em que nível a gente está? Não saberia dizer, porque a gente está todos os dias revisitando o nosso comportamento, a nossa atitude e as nossas iniciativas. (R4GF2).

Visto que a criação de conhecimento se materializa tanto nos espaços compartilhados como nos saberes que são sistematizados, e traduzem-se, segundo Nonaka e Takeuchi, em conhecimento explícito (que pode ser comunicado e documentado através da linguagem) e conhecimento tácito (adquirido pela experiência e nem sempre manifestado exteriormente), seu potencial como fator de diferenciação na Mercur é evidente, pois integra todos os processos e alinhamento estratégico da organização.

Nonaka e Takeuchi dizem que, embora o conhecimento sempre seja criado por indivíduos, ele pode ser trazido à luz e dilatado pela organização através de interações sociais no decorrer das quais o conhecimento tácito se transforma em conhecimento explícito. Assim, embora a criação do conhecimento seja um processo individual, a sua amplificação e expansão são processos sociais que acontecem *entre* os indivíduos. (CAPRA, 2005, p. 126).

Assim, a aprendizagem organizacional pode ser percebida como um fenômeno social, pois o conhecimento tácito em que se baseia todo conhecimento explícito é gerado coletivamente. Tal como na teoria sociocultural desenvolvida por Vygotsky, o aprendizado enfatiza o diálogo e as diversas funções da linguagem na instrução e no desenvolvimento cognitivo mediado.

as rodas de conversas, encontros virtuais do núcleo semanalmente, ficam se sabendo, tem incentivado a prática de comunidades de aprendizagem. (R2GF1).

O fato é que, quanto mais nos conectamos com o outro, seja por meios das redes sociais, plataformas e/ou interações pessoais, seja na busca da informação pelas mídias, comunidades, leituras ou experimentações, mais estamos aptos e propensos a compartilhar. É preciso entender como funciona a dinâmica de cada grupo de aprendizagem, o que seus integrantes valorizam, quais experiências trazem consigo, qual o grau de autonomia e resiliência, qual a predisposição em querer adquirir um novo aprendizado (querer saber) e como trabalham de forma interdependente.

Em rede, os agentes precisam conhecer e reconhecer uns aos outros, para que estratégias -em rede- possam ser desenhadas e executadas. A rede deveria ser uma só no planeta, porque o planeta deveria ser uma só rede, de humanos diversos, de lugares muitos, mas todos gente, terráqueos. Em rede, deveríamos nos articular todos, para o bem comum, porque o comum, a comunidade, deveria ser a única coisa que interessaria a todos. Em rede, deveríamos trabalhar juntos para resolver os problemas que nos afetam a todos. Como é que tantos de nós usam a rede para se articular uns contra os outros?... Ah, a humanidade, e sua diversidade, parte dela interessada na destruição e subjugação do outro, e não na composição com ele.” (MEIRA, 2020).

Essa interação, ou influência recíproca de dois ou mais elementos, fica evidenciada nas iniciativas e nos fluxos de comunicação presentes no dia a dia da organização:

[...] pautando a relação entre as pessoas e a busca por uma comunicação que gerasse diálogo e relacionamento, o grupo de pessoas do Projeto Comunicação planejava compreender os meios digitais e construir uma experiência colaborativa que iniciasse no meio off-line e pudesse se fortalecer pelo meio online. (STRUSSMANN *et al.*, 2017, p. 168).

Existe uma percepção grande, como já constatada na análise dos dados coletados, de que as informações chegam por canais apropriados (e não por meio de boatos), o que impacta diretamente a cultura da empresa, em como se veem, e como são vistos pelo público externo, despertando assim a autonomia e o sentimento de corresponsabilidade com a comunicação da empresa.

A gente acaba aprendendo sim alguma coisa, vantagem do setor de comunicação na organização, formas diferentes de comunicar, podcasts, vídeos institucionais, visão da Mercur diferente por causa dessa comunicação nas redes sociais, porque é uma forma de divulgar essa cultura da da organização. (R12GF4).

Assim, também as TICs contribuem para aumentar o vínculo entre os colaboradores, engajá-los na busca de soluções, ganho de agilidade no compartilhamento de informações e otimização de mão de obra e do tempo das pessoas, recurso preciso nesses tempos.

A gente recentemente fez uma capacitação para reuniões produtivas, então alguns combinados com relação a esse processo, a definição de ter a lista de transmissão por WhatsApp, principalmente nesse momento que gerou muita dúvida, foi muito importante, e hoje a gente usa essa lista de transmissão para compartilhar coisas legais também, projetos, iniciativas, lançamento de produtos, e que chega pra todo mundo. A empresa ter um olhar pra isso é muito importante, porque todo esse cuidado da Mercur de ter colocado as pessoas em primeiro lugar, já é um guia de como a gente que se comunicar, o que é mais importante o que é mais relevante o que a gente não pode deixar de dizer, ajuda a gente se orientar, ter claro as premissas da empresa, que é importante que tenha uma Comunicação, entender o que todos precisam saber no mesmo momento, como vai chegar

essa comunicação, como ela vai ser escrita, pra quais públicos, é muito importante. (R8GF3).

Mas ponderam que é necessário haver um equilíbrio nessa equação entre o virtual e o presencial, pensando nas relações, aproveitando a abertura que a organização dá, para que possam colocar ideias e opiniões, em uma gestão mais horizontalizada. Esse aspecto, que precede de um contato mais proximal, presencial, abre espaço para que as pessoas possam exercitar, pela interatividade, a sua própria integralidade.

[...] As pessoas vão buscando suas expertises para contribuir em todas as atividades e funcionalidades da empresa. Tem voz e participação. Isso está totalmente ligado à interatividade. Eu interajo a partir da minha expertise e não necessariamente da minha função, então a gente entende que se eu estou disponível eu posso contribuir. (R10GF4).

Tem setores que são mais restritos e pessoas mais focadas de acordo com o perfil e a atividade. É uma crescente de acordo com o perfil e com a necessidade de desenvolvimento. Liberdade entre as pessoas. Empresa proporciona esse ambiente mais amigável, saudável de brincar e se relacionar. Clima interessante e valoroso, relação humana não só salarial. (R12GF4).

O uso da dialogicidade, sustentado pelas teorias de Paulo Freire (e também de Edgar Morin), está presente em todas as práticas que permeiam a organização, bem como a intersecção entre a educação e a comunicação, e, por isso, o conceito de educomunicação foi introduzido ao *glossário mercuriano* (Apêndice 3), por se acreditar que a educação deve caminhar de mãos dadas com a comunicação, exercendo, assim, poder de transformação.

Para promover a educomunicação, a Mercur, por meio da área de Comunicação, faz uso de canais de relacionamento como Facebook, YouTube, Twitter, LinkedIn, Instagram e Loja Online, posicionando-se como “agente de diálogos para gerar reflexões e inspirar transformações”.

Hoje as redes sociais fazem um impacto no nosso dia a dia, não só de aprendizado mas também de comunicação. Eu não assisto TV, por escolha própria, não assisto noticiário, a não ser um filme ou uma série, hoje minha fonte de aprendizado dentro das redes sociais e da internet. Tem formas de passar esse aprendizado, mas as redes sociais vem para contribuir com isso. (R1GF1).

E também faz uso dessa concepção para fortalecer um ecossistema comunicativo aberto e democrático nos espaços educativos e nos espaços de aprendizado contínuo, como o Portal de Aprendizagem, que se utiliza de várias

referências midiáticas, como filmes, vídeos, podcasts, folhetins, para trazer um novo olhar de mundo a partir da reflexão, contribuindo para sedimentar e reciclar o aprendizado percebido.

Aprender, reaprender, ressignificar exige uma certa disposição para a mudança, o que fica evidenciado na coleta de dados quando trazem que, de modo geral, são flexíveis e dispostos a adaptarem-se às mudanças.

E a disposição para as mudanças é uma competência essencial na organização, já que “fazem parte do DNA da Mercur”; seguindo a máxima de Gandhi, de ser a mudança que se quer ver no mundo, a Mercur busca quase sempre não necessariamente a ruptura, mas a adoção de um novo modelo mental para seguirem se reinventando, apesar de muitas vezes isso gerar a sensação de insegurança e resistências.

O processo de mudança envolveu naturalmente complexidades: mudanças costumam causar conflitos e incertezas, levando as pessoas a deixarem a zona de conforto e a pensarem com uma nova lógica; [...] A mudança, caracterizada pela criação de condições para pensar o negócio em sua complexidade e, simultaneamente, considerar propósitos, externalidades e retornos, implicava em ruptura e reinvenção. (STRUSSMANN *et al.*, 2017, p. 103).

Em uma organização viva, em evolução, a autonomia e a individualidade dos elementos que a constitui suscita o princípio da auto-eco-organização que acompanha todo progresso de complexidade. Morin afirma que que “a consciência da complexidade nos faz compreender que jamais poderemos escapar da incerteza e que jamais poderemos ter com o saber total.” (MORIN, 2015, p. 69).

O ato de dar vida às organizações humanas pelo fortalecimento de suas comunidades de prática não só aumenta-lhes a flexibilidade, a criatividade e o potencial de aprendizado como também aumenta a dignidade e a humanidade dos indivíduos que compõem a organização, que vão tomando contato com essas qualidades em si mesmos. Em outras palavras, a valorização da vida e da auto-organização fortalece e capacita o indivíduo. Cria ambientes de trabalho sadios dos pontos de vista mental e emocional, nos quais as pessoas sentem-se apoiadas na busca de realização dos seus próprios objetivos e não têm de sacrificar a própria integridade a fim de atender as exigências da organização. (CAPRA, 2005, p. 136).

Dessa forma, segundo Laloux, “aprender a viver com essa quantidade de liberdade e responsabilidade pode tomar um tempo e, muitas vezes, a momentos de dúvida, frustração ou confusão” (LALOUX, 2017, p. 89), e, nas redes abertas, quando as noções de caos, desordem, incerteza e competição forem suplantadas, abre-se espaço para a auto-organização (ou autogestão) colaborativa, em que o

propósito seja de evolução, pelo compartilhamento de conhecimentos e informações.

Nessa reorganização permanente, há interdependência entre os princípios de ordem, desordem e organização, e nenhum deles é prioritário, na visão dialógica do universo. (MORIN, 2011, p. 73).

Em todo o universo, então, a ordem existe na desordem e a desordem na ordem. Sempre pensamos que a desordem era a ausência do estado natural de ordem, visto na própria palavra: desordem. Mas nós acreditamos nisso? O caos é uma irregularidade ou a ordem é apenas um momento de sorte tirado da desordem natural? Fomos ensinados a ver as coisas como estados separados: um precisa ser normal, o outro excepcional. No entanto, à medida que nos movemos para este novo território onde o paradoxo é uma característica distintiva, podemos ver que o que está acontecendo é uma dança — de caos e ordem, de mudança e estabilidade. Assim como na imagem atemporal de yin e yang, estamos lidando com complementaridades que só parecem polaridades. Nenhum deles é primário; ambos são absolutamente necessários. Quando observamos o crescimento, observamos os resultados da dança. (WHEATLEY, 2006, p. 23).

Reforçando a contribuição das metáforas, paradigmas e utopias para o campo da governança organizacional, de modo a enriquecer a nossa compreensão dos modos como diferentes aspectos da organização se entrelaçam, essa narrativa imagética, à face de um fazer muito bem estabelecido, está incutida nas falas espontâneas dos colaboradores envolvidos na presente pesquisa. De tal forma que se percebe a potência de se dar voz para criar voz, una, coordenada, como em uma *dança*, em um conjunto de movimentos ritmados, em um fluxo contínuo de troca de energia e matéria, tal como nos sistemas vivos interconectados em redes autogeradoras, na busca constante de se *chegar ao norte* (*Visão 2050: A Mercur comprometida com a construção de relacionamentos que valorizam a vida*), onde os indicadores são medidos pelo *arrepio*.

A partir de tudo que foi analisado e discutido até aqui, de forma não-linear, fica claro que a aprendizagem e a colaboração são indissociáveis na forma que a Mercur se coloca a serviço do mundo. Esse construir-se permanente está calcado na ideia de que a perfeição não existe, mas que o mundo perfeito se constrói na caminhada.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A surpresa é o único caminho para a descoberta, um momento que pulsa com novos aprendizados. A dança deste universo exige que nos abramos para o desconhecido. Conhecer os passos com antecedência não é importante; estar disposto, envolver-se com a música e mover-se livremente na pista de dança é o que essencial

(Margaret Wheatley)

Nunca se versou tanto sobre o futuro do trabalho como nos últimos anos, em que a transformação digital vem acelerando a aquisição e o desenvolvimento de novas competências como forma de preparar-se para o cenário que vem se desenhando. Especialmente durante a crise sanitária desencadeada pela pandemia de Covid-19, tem sido imperativo repensar o trabalho e os modelos de negócio, e a aprendizagem tornou-se uma capacidade importante para garantir a diferenciação e a sustentabilidade das organizações.

No tocante a este trabalho, o intuito foi o de explorar as oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento no contexto organizacional, com o apoio das novas tecnologias que propiciam o compartilhamento de saberes, e entender como se dá a colaboração genuína, a partir de relações interpessoais, humanizadas, integrais, interdependentes, desacopladas do poder hierárquico, e quais as motivações e proposições possíveis que podem trazer melhores desfechos tanto em nível individual quanto organizacional.

Dessa forma, e para alcançar os objetivos traçados a fim de compreender a contribuição da aprendizagem colaborativa organizacional (que valorize as pessoas em sua integralidade e estimule as interações e o compartilhamento de saberes) para o alcance dos objetivos da organização, foi realizada uma revisão narrativa de estudos anteriores e referenciais teóricos, trazendo uma perspectiva sobre as organizações como sistemas vivos, complexos, aprendentes, colaborativos, em evolução. Utilizando-se como a metodologia o estudo de caso único na empresa Mercur S.A., que envolveu triangulação na coleta de dados, com aplicação de questionário, entrevistas semiestruturadas em grupos focais temáticos e análise documental, para identificar a aplicação de forma empírica na organização

selecionada, a presente pesquisa foi concebida de forma a trazer para discussão de que forma a aprendizagem se traduz em ganhos tanto para a organização em si, como para os indivíduos que a integram e traçou como objetivo.

Os quatro eixos temáticos que guiaram este trabalho — Colaboração, Aprendizagem, Integralidade e Interatividade —, permitiram coletar as evidências de forma empírica, demonstradas desde o primeiro contato Mercur até o fechamento que culminou com um breve bate-papo. Durante todas as interações com a empresa, especialmente na figura do Cassiano, coordenador na Mercur, ficou nítido o posicionamento da organização no tocante ao compromisso com a aprendizagem, mesmo em conversas informais: “Não é trabalho não, faz parte tb de nosso posicionamento este contato com o meio acadêmico e comunidade, buscando as trocas de saberes e aprender juntos!”, “Confesso que estávamos um pouco preocupados em relação a continuidade de teu trabalho, pois é um tema super importante e relevante 😊, mas com certeza a pandemia fez com que muitas coisas tivessem que ser desaceleradas, processos mudados e/ou parados, e todxs sem exceção tivemos que focar em cuidados!”.

À vista das hipóteses formuladas, usando as imagens mentais como base lógica, para além do que pode ser observado e percebido, buscou-se entender as estratégias utilizadas na gestão do conhecimento e aprender sobre as oportunidades colaborativas capazes de contribuir com a transformação organizacional na evolução de uma cultura sustentável. Apesar de ser possível afirmar que todas as hipóteses foram comprovadas, alguns pontos chamaram a atenção, inclusive no sentido de incentivar novas pesquisas, como a morosidade que a colaboração pode trazer para alguns processos e a disponibilidade ou consciência das implicações em compartilhar quaisquer informações com todas as pessoas.

No que diz respeito aos objetivos específicos, o ecossistema organizacional foi analisado como um espaço complexo que criou possibilidades, a partir de uma visão compartilhada dos seus facilitadores, para o desenvolvimento de uma cultura de aprendizagem colaborativa baseada em processos dialógicos envolvendo não só os espaços mas também uma educação em torno das interrelações que se dão entre os colaboradores. Assim fica evidente que é possível correlacionar aprendizagem organizacional, colaboração, integralidade e interatividade para determinar quando a cultura é centrada nas pessoas, ao se estimular o

compartilhamento de conhecimentos e a aprendizagem colaborativa para o alcance dos objetivos organizacionais.

Apesar de algumas limitações enfrentadas ao longo deste trabalho, como a realização de todo esse percurso de forma virtual, impedindo trocas mais profundas com os colegas da universidade, o impeditivo de proceder com a observação direta, *in loco*, do *modus operandi* da Mercur e a ausência de entrevistas individuais complementares, por motivos alheios à vontade da pesquisadora, é certo que esta temática inspira novas práticas de aprendizagem organizacional, em estrutura mais horizontais, com clareza de propósito para desenhar o futuro e deixar um legado.

É claro que todo esse processo não se mostrou através de uma narrativa simples, mas vem atravessando uma série de desafios que envolvem gestão, espaços, valores, estruturas, processos, conflitos, motivadores, proposições, os quais, de uma forma ou de outra, inspiram novos fazeres através da aprendizagem contínua.

Frente aos resultados obtidos na pesquisa na empresa Mercur S.A., esta dissertação apresentou contribuições importantes do ponto de vista prático e metodológico, visto que uma organização que privilegia as relações humanas em sua cultura, possui um senso de propósito claro, adota iniciativas de aprendizagem mútua em estruturas horizontais de gestão, favorece o engajamento, a inovação e o desenvolvimento das competências esperadas não só para o trabalho, mas para a vida, é capaz de manter-se relevante e sustentável, de acordo com seus valores.

É preciso que as tecnologias envolvidas nos processos comunicacionais privilegiem a verdadeira colaboração, centrada no ser humano e suas humanidades, para que, de fato, alcancem resultados eficazes e sustentáveis em longo prazo.

Isto posto, pode-se afirmar aprendizagem organizacional é um conjunto de práticas, processos e comportamentos que visam desenvolver uma competência coletiva, através do manejo dos conhecimentos pertinentes à rede de interagentes da organização, para o alcance dos resultados esperados.

Nesse sentido, ao passo que um depende do outro e, ao mesmo tempo, também é responsável pelo outro, aprende-se trabalhando junto, ensina-se compartilhando o que sabe, constroem-se saberes, adquirem-se conhecimentos, partilham-se recursos, de forma contínua e multifacetada. O indivíduo interage, discute, reflete, internaliza o conceito. Eis o processo de aprendizagem.

Os colaboradores de organizações que estimulam a aprendizagem se diferenciam, tendo em vista que conhecem sua organização, apropriam-se dos objetivos e projetos coletivos e identificam semelhanças entre esses e seus objetivos pessoais. É desejável que haja diversidade, visto que a complementação de diferentes modelos mentais auxilia os colaboradores a propor soluções criativas.

Esta pesquisa pauta-se em consistente demanda social e organizacional como fatores decisivos à sua relevância de aplicabilidade. O que se sugere, em estudos futuros, é explorar o campo da educomunicação nas organizações, as redes colaborativas complexas de forma sistêmica, bem como a aprendizagem colaborativa em si, que muitas vezes se dá apenas no nível teórico, mas não é aplicada de fato. Desfazer-se de modelos mentais baseados no paradigma da competição, instaurando-se uma nova cultura organizacional que privilegia as interações sociais, acolhendo as ideias, opiniões e conhecimentos de todos os envolvidos torna-se a força motriz para a adoção de uma abordagem mais pragmática para a resolução de problemas através da colaboração genuína.

O fato é que, por sua natureza, a aprendizagem organizacional é colaborativa *a priori*, uma vez que se dá em redes complexas de interações mútuas das quais dependem o movimento evolutivo.

Na esfera de desenvolvimento científico, o tema vem ganhando atenção por parte dos estudiosos da comunicação, da educação e de outras áreas, e precisa claramente aprofundar-se no aspecto da construção de modelos efetivos de estratégias que podem contribuir para a consistência e clareza do papel do ser humano como agente de transformação nas organizações.

REFERÊNCIAS

ABRANCHES, Sergio. **A era do imprevisto: a grande transição do século XXI**. São Paulo: Companhia das Letras, 2017.

ALHEIT, Peter; DAUSIEN, Bettina. **Processo de formação e aprendizagens ao longo da vida**. Tradução de Teresa Van Acker. Educ. Pesqui. vol.32 no.1 São Paulo Jan./Apr., 2006. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ep/a/V7ZBJBjRgcZD976QMNporquedPp/?lang=pt>. Acesso em: 16 out. 2021.

ALVES, Paulo. **Características e usos das plataformas colaborativas no contexto da pesquisa científica**: Proposta a pesquisadores da área ambiental. Monografia (Especialização em Gestão Integrada da Comunicação Digital em Ambientes Corporativos). São Paulo: Universidade de São Paulo, 2014.

APRENDIZAGEM para a vida foi tema de encontro na Mercur. Disponível em: <https://mercur.com.br/aprendizagem-para-a-vida-foi-tema-de-encontro-na-mercur/> Acesso em: 22 jan. 2022.

ARGYRIS, Chris; SCHÖN, Donald A. **Organizational learning**: a theory of action perspective. Philippines: Addison-Wesley Publishing Company, 1978.

_____. **Organizational learning II**: Theory, Method and Practice. Boston: MA Addison-Wesley, 1996.

BARTHES, Roland. **Aula: aula inaugural da cadeira de semiologia literária do Colégio de França, pronunciada dia 7 de janeiro de 1977**. Tradução e posfácio Leyla Perrone Moisés. São Paulo: Cultrix, 2013.

BEHME, Faris; BECKER, SANDY. The new knowledge management: Mining the collective intelligence. **Deloitte Insights**. 29 jan. 2021. Disponível em: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/technology-and-the-future-of-work/organizational-knowledge-management.html>. Acesso em: 5 out. 2021.

_____. **Elementos de Semiologia**. Tradução Izidoro Blikstein. 19. ed. São Paulo: Cultrix, 2012.

BATES, A. W. (Tony). **Educar na Era Digital**: design, ensino e aprendizagem (*versão digital*). Tradução de João Mattar *et al.* São Paulo: Artesanato Educacional, 2017.

BAUMAN, Zygmunt. **O mal-estar da pós-modernidade**. Rio de Janeiro: Zahar, 1998.

BRANDÃO, Carlos Antônio Leite (Org.). **A República dos saberes: arte, ciência, universidade e outras fronteiras**. 1. ed. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2008.

BRINCK, Ingar; REDDY, Vasudevi; ZAHAVI, Dan. **The primacy of the we**. In: C. Durt, T. Fuchs, C. Tewes (eds.). Embodiment, Enaction, and Culture: Investigating the Constitution of the Shared World. MIT Press, 2017.

CASTELLS, Manuel. A democracia está se autodestraindo pela corrupção. [Entrevista cedida a] Luís Antônio Giron. **Isto é**. São Paulo, n. 2534, 13 jul. 2018. Disponível em: <https://istoe.com.br/a-democracia-esta-se-autodestraindo-pela-corrupcao/>. Acesso em: 11 out. 2021.

_____. **Redes de indignação e esperança**: movimentos sociais na era da internet. Tradução de Carlos Alberto Medeiros. 1ª ed. Rio de Janeiro: Zahar, 2013.

CHASE, Robin. **Economia Compartilhada**: Como pessoas e plataformas da Peers Inc. estão reinventando o capitalismo. São Paulo: HSM do Brasil, 2015.

CORTELLA, Mário Sérgio. **A escola e o conhecimento: Fundamentos epistemológicos e políticos**. 15. edição. São Paulo: Cortez, 2016.

COSTA, Katia; JOHANN, Juliana; VALENTIM, Patrícia; SCOTT, Patrícia. Gestão do conhecimento nas organizações: uma aprendizagem em rede colaborativa. **KMBrasil**. Disponível em: <http://www.kmbrasil.org/uploads/6/5/7/6/65766379/13-costa.pdf/> <https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc/article/view/33294>. Acesso em: 5 out. 2021.

CRESWELL, John W.; CRESWELL, J. David. **Projeto de Pesquisa**: Métodos Qualitativo, Quantitativo e Misto. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2021. 9786581334192. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786581334192/>. Acesso em: 5 set. 2021.

DELEUZE, Gilles; GUATTARI, Félix. **Mil platôs**: capitalismo e esquizofrenia, vol. 1. Tradução de Aurélio Guerra Neto e Célia Pinto Costa. Rio de Janeiro: Ed. 34, 1995.

DELOITTE INSIGHTS. **Global Knowledge Management Market Report 2021**: Collaboration Emerges as a Critical Requirement for Enabling Knowledge Management. [EMEA CVBA, 2021]. Disponível em: <https://www.globenewswire.com/en/news-release/2021/06/29/2254761/28124/en/Global-Knowledge-Management-Market-Report-2021-Collaboration-Emerges-as-a-Critical-Requirement-for-Enabling-Knowledge-Management.html>. Acesso em: 5 out. 2021.

_____. **Voice of the European workforce 2020**. [EMEA CVBA, 2021]. Disponível em: <https://documents.deloitte.com/insights/VoiceoftheEuropeanworkforce>. Acesso em: 5 out. 2021.

DOWNES, Stephen. **Five Minutes on Connectivism**. Disponível em: https://www.youtube.com/watch?v=obokyuibtec&feature=emb_logo. Acesso em: 24 nov. 2020.

DRUCKER, Peter F. **Post-capitalist society**. London: Butterworth-Heinemann, 1993.

DRUCKER, Peter F. **The Essential Drucker**: The Best of Sixty Years of Peter Drucker's Essential Writings on Management. New York: HarperBusiness, 2008.

EBOLI, Marisa (org). **Educação Corporativa: muitos olhares**. São Paulo: Atlas, 2014.

EDUCAÇÃO e práticas empresariais. *Canais Globo*. Disponível em: <https://canaisglobo.globo.com/assistir/futura/entrevista-educacao-no-centenario-de-paulo-freire/v/9868751/>. Acesso em: 22 jan. 2022.

FERRARI, Pollyana. **Comunicação digital na era da participação**. [recurso eletrônico] / Pollyana Ferrari (Org.). Porto Alegre, RS: Editora Fi, 2016. Disponível em: <https://www.editorafi.org/065pollyana>. Acesso em: 04 jun. 2021.

_____. **Fluido, Fluxo**: reflexões sobre imagens voláteis, gênero, pós-verdade, fake news e consumo neste tempo de espirais fluidas. [recurso eletrônico] / Pollyana Ferrari (Org.). Porto Alegre, RS: Editora Fi, 2018. Disponível em: <https://www.editorafi.org/428fluidofluxo>. Acesso em: 04 jun. 2021.

FOUCAULT, Michel. **A Arqueologia do Saber**. 4 ed. Trad. por Luiz F. B. Neves. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1995.

FERNANDES, Gide José. Gestão do Conhecimento: o que é, importância e como aplicar. **FIA**. São Paulo, 28 fev. 2019. Disponível em: <https://fia.com.br/blog/gestao-do-conhecimento/>. Acesso em: 5 out. 2021.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa**. 13ª ed. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

GERAÇÃO DE VALOR compartilhado é aposta da Mercur com Bolsa Térmica Natural. 10 mai. 2021. Disponível em: <https://mercur.com.br/geracao-de-valor-compartilhado-e-aposta-da-mercur-com-bolsa-termica-natural/>. Acesso em: 22 jan. 2022.

HARDT, Michael; NEGRI, Antonio. **Multidão**: guerra e democracia na era do império. Trad. Clóvis Marques. Rev. Giuseppe Cocco. Rio de Janeiro: Record, 2005.

HESSEL, Ana Maria Di Grado. **Formação online de gestores escolares**: atitude interdisciplinar nas narrativas dos diários de bordo. 134 p. Tese (Doutorado). Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2009.

HOELZEL NETO, Jorge. Educação e práticas empresariais. [Entrevista cedida a] João Luiz Pedrosa. **Canais Globo**. Temp 1 — Ep 7, 17 set. 2021. Disponível em: <https://canaisglobo.globo.com/assistir/c/p/v/9868751/>. Acesso em: 25 set. 2021.

HOOKS, Bell. **Ensinando a transgredir: a Educação como prática de liberdade**. Tradução de Marcelo Brandão Cipolla. São Paulo: Martins Fontes, 2013.

JENKINS, Henry. **Cultura da convergência**. Rio de Janeiro: Editora Aleph, 2009.

JOHNSON, M.; ROHRER, T. **We are live creatures**: Embodiment, American Pragmatism, and the Cognitive Organism. *In*: ZLATEV, J. *et al.* (Eds.). *Body, language and mind*. v. 1. Berlim: Mouton de Gruyter, 2007.

KATO, Danilo Seithi; MARTINS, Lilian Al-Chueyr Pereira. A “sociologia de plantas”: Arthur George Tansley e o conceito de ecossistema (1935). **Filosofia e História da**

Biologia. São Paulo, v. 11, n. 2, p. 189-202, 2016. Disponível em: http://www.abfhib.org/FHB/FHB-11-2/FHB-11-2-Danilo-S-Kato_Lilian-A-C-P-Martins.pdf.

KINGSLAND, Sharon. **The evolution of American ecology, 1890-2000**. Baltimore: Johns Hopkins University Press, 2005. *In*: KATO, Danilo Seithi; MARTINS, Lilian Al-Chueyr Pereira. A “sociologia de plantas”: Arthur George Tansley e o conceito de ecossistema (1935). **Filosofia e História da Biologia**. São Paulo, v. 11, n. 2, p. 189-202, 2016. Disponível em: http://www.abfhib.org/FHB/FHB-11-2/FHB-11-2-Danilo-S-Kato_Lilian-A-C-P-Martins.pdf.

KNOWLES, Malcolm S.; HOLTON, Elwood F.; SWANSON, Richard A. **The adult learner: the definitive classic in adult education and human resource development**. 5. ed. Houston: Gulf Publishing Company, 1998.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 4a. ed. São Paulo: Summus, 2003.

LALOUX, Frederic. **Reinventando as Organizações: Um guia para criar organizações inspiradas no próximo estágio da consciência humana**. Curitiba: Voo, 2017.

LEGRAND, Paul. **An introduction to lifelong learning**. Paris, UNESCO, 1970. Disponível em: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED118876.pdf>. Acesso em: 2 set. 2019.

LÉVY, Pierre. **A inteligência coletiva: por uma antropologia do ciberespaço**. São Paulo: Edições Loyola, 2015.

_____. **As tecnologias da inteligência: o futuro do pensamento na era da informática**. Rio de Janeiro: Editora 34, 1993.

_____. **Cibercultura**. São Paulo: Editora 34, 2010.

LOGAN, Robert K., STOKES Louis W.. **Collaborate to Compete: Driving Profitability in the Knowledge Economy**. Toronto: Wiley, 2004.

MARIOTTI, Humberto. **Autopoiese, cultura e sociedade**. 1999. Disponível em: <http://www.dbm.ufpb.br/~marques/Artigos/Autopoiese.pdf>. Acesso em 26 set. 2021.

_____. **Pensamento complexo: suas aplicações à liderança, à aprendizagem e ao desenvolvimento sustentável**. São Paulo: Atlas, 2007.

MATURANA, Humberto; VARELA, Francisco. **A Árvore do Conhecimento**. São Paulo: Palas Athena, 2001.

MAXWELL, John C. **Todos se comunicam, poucos se conectam: desenvolva a comunicação eficaz e potencialize sua carreira na era da conectividade**. Tradução Bárbara Coutinho e Leonardo Barroso. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2010.

MEISTER, Jeanne C., MULCAHY, Kevin. **The Future Workplace Experience: 10 Rules for Mastering Disruption in Recruiting and Engaging Employees**. New York: McGraw-Hill Education, 2016.

MELLO, Caren Sapienza de. **O futuro das relações de trabalho via comunicação nas organizações do Século XXI**. Monografia (Especialização em Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas). São Paulo: Universidade de São Paulo, 2004.

MERCUR. **O mundo de um jeito bom pra todo o mundo**. Disponível em: <https://mercur.com.br/sobre-a-mercur/proposito/>. Acesso em 12 set. 2021a.

METÁFORA. In: DICIO, Dicionário Online de Português. Porto: 7Graus, 2022. Disponível em: <https://www.dicio.com.br/metafora/>. Acesso em: 05/01/2022.

MODELO DE GESTÃO que prioriza o diálogo e autonomia na tomada de decisão. 12 mar. 2020. Disponível em: <https://mercur.com.br/modelo-de-gestao-que-prioriza-o-dialogo-e-autonomia-na-tomada-de-decisao/>. Acesso em: 22 jan. 2022.

MORIN, Edgar. **A cabeça bem-feita**: repensar a reforma, reformar o pensamento. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2003.

_____. **Introdução ao pensamento complexo**. Tradução de Eliane Lisboa. 5. ed. Porto Alegre: Sulina, 2015.

_____. **Os sete saberes necessários à educação do futuro**. 2. ed. São Paulo: Cortez; Brasília: UNESCO, 2011.

MORIN, Edgar; ANDRADE, José Maria Tavares. **Iniciação ao pensamento complexo**. (eBook Kindle), 2015.

NONAKA e TAKEUCHI. **A criação de conhecimento na empresa**. São Paulo, 1997. Ed. Campus, Rio de Janeiro, 2002.

O DILEMA das Redes (The Social Dillema). Documentário. Direção: Jeff Orlowski. Roteiro: Davis Coombe, Vickie Curtis, Jeff Orlowski. Elenco: Tristan Harris, Aza Raskin, Justin Rosenstein, Shoshana Zuboff, Jaron Lanier, Skyler Gisondo, Kara Hayward, Vincent Kartheiser. Estados Unidos, Netflix (distribuição), 2020 (94 minutos). Disponível em: <https://www.netflix.com/br/title/81254224>. Acesso em 11 out. 2021.

ODUM, Eugene P. **Fundamentals of ecology**. Philadelphia: W. B. Saunders, 1953. In: KATO, Danilo Seithi; MARTINS, Lilian Al-Chueyr Pereira. A “sociologia de plantas”: Arthur George Tansley e o conceito de ecossistema (1935). **Filosofia e História da Biologia**. São Paulo, v. 11, n. 2, p. 189-202, 2016. Disponível em: http://www.abfhib.org/FHB/FHB-11-2/FHB-11-2-Danilo-S-Kato_Lilian-A-C-P-Martins.pdf.

PARADIGMA. In: SIGNIFICADOS, Dicionário Online de Português. Porto: 7Graus, 2022. Disponível em: <https://www.significados.com.br/paradigma/>. Acesso em: 05/01/2022.

PENTEADO, Melissa. Inteligência artificial: uma análise sobre o impacto dos dados no seto empresarial. São Paulo, 17 ago. 2021. **Estadão**. Disponível em: <https://politica.estadao.com.br/blogs/fausto-macedo/inteligencia-artificial-uma-analise-sobre-o-impacto-dos-dados-no-setor-empresarial/>. Acesso em: 12 set. 2021.

RESNICK, Mitchel. **Lifelong Kindergarten: Cultivating Creativity through Projects, Passion, Peers, and Play**. 1. Ed. Cambridge, MA: MIT Press, 2017.

RICHE, Georges Ayoub e ALTO, Ricardo Monte. **As Organizações que Aprendem, segundo Peter Senge: “A Quinta Disciplina”**. Cadernos Discentes COPPEAD, Rio de Janeiro, n. 9, 2001, pp. 36-55.

RUY, Carolina Maria. O dilema das redes: entre a humanidade e a tecnologia. **Brasil de Fato**. São Paulo, set. 2020. Seção Cultura. Disponível em: <https://www.brasildefato.com.br/2020/09/26/artigo-o-dilema-das-redes-entre-a-humanidade-e-a-tecnologia>. Acesso em 11 out. 2021.

SANTAELLA, Lucia. Acelerações espaço-temporais evanescentes. Prefácio. *In*: FERRARI, Pollyana (Org.). **Fluido, Fluxo: reflexões sobre imagens voláteis, gênero, pós-verdade, fake news e consumo neste tempo de espirais fluidas**. [recurso eletrônico]. Porto Alegre, RS: Editora Fi, 2018. Disponível em: <https://www.editorafi.org/428fluidofluxo>. Acesso em: 04 jun. 2021.

_____. **Educação tradicional e Educação Ubíqua**. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=gvhAmHXtESE>. Acesso em: 14 nov. 2020.

SENGE, P.M. **A quinta disciplina** [recurso eletrônico]: a arte e a prática da organização que aprende. Tradução de OP Traduções, Gabriel Zide Neto. 1. ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2018.

SHIRKY, Clay. **A cultura da participação: criatividade e generosidade no mundo conectado**. Rio de Janeiro: Zahar, 2011.

SHOCKLEY-ZALABAK, Pamela. **Fundamentals of organization communication: knowledge, sensitivity, skills, values**. 5th ed. New York & London: Longman, 2002, pp. 122-23.

SIEMENS, George. **Conectivismo: uma teoria de aprendizagem digital**. 2004. Disponível em: [http://usuarios.upf.br/~teixeira/livros/conectivismo\[siemens\].pdf](http://usuarios.upf.br/~teixeira/livros/conectivismo[siemens].pdf). Acesso em: 12 nov. 2020.

SOARES, Ismar de Oliveira. **Comunicação/Educação: A emergência de um novo campo e o perfil de seus profissionais**. *In*: Revista Contato, Brasília, DF, ano 1, n. 2, jan./mar. 1999, p. 19-74. Disponível em: https://www.nceusp.blog.br/wp-content/uploads/2018/10/IsmarSoares_RevContato_1999.pdf. Acesso em: 21 jan. 2022.

_____. **Metodologias da educação para comunicação e gestão comunicativa no Brasil e na América Latina**. *In*: BACCEGA, Maria Aparecida (Org.). Gestão de processos comunicacionais. São Paulo: Atlas, 2002. p. 113-132.

SPITZER, Thea Singer. **The Power of Collaboration: Powerful Insights from Silicon Valley to Successfully Grow Groups, Strengthen Alliances, and Boost Team Potential (English Edition)**. Wayne, NJ: Career Press, 2018.

STEWART, Heather; GAPP, Rodney Peter. The tree of knowledge: Sustainable management practices for a collaborative ecosystem amongst small to medium

enterprises. *In*: SPENCE, Laura J. *et al.* **Research Handbook on Small Business Social Responsibility: Global Perspectives**. Cheltenham: Edward Elgar, 2018. cap. 14.

STRUSSMANN, Breno *et al.* **Narrativas Mercur: práticas de uma gestão em constante construção**. Santa Cruz do Sul: Mercur, 2017.

TALENTOS Humanos: Mercur coloca as pessoas no centro com gestão humanizada e cocriação. 12 mai. 2021. Disponível em: <https://mercur.com.br/talentos-humanos-mercur-coloca-as-pessoas-no-centro-com-gestao-humanizada-e-cocriacao/>. Acesso em: 22 jan. 2022.

UTOPIA. *In*: DICIO, Dicionário Online de Português. Porto: 7Graus, 2022. Disponível em: <https://www.dicio.com.br/utopia/>. Acesso em: 05/01/2022.

VALENÇA, Antonio Carlos. Introdução ao pensamento sistêmico e à ciência da ação. *In*: VALENÇA, Antonio Carlos (Org.). **Aprendizagem organizacional: 123 aplicações práticas de arquétipos sistêmicos**. São Paulo: Ed. Senac São Paulo, 2011.

VELOSO, Caetano. Tá combinado. *In*: Maria Bethânia. **Maria**. São Paulo: BMG-Ariola, 1988. Faixa 6. Disco de vinil (33 min.).

VOLINI, Erica *et al.*. 2021 **Deloitte Global Human Capital Trends: The social enterprise in a world disrupted**, Deloitte Insights, 2020. Disponível em: <https://www2.deloitte.com/xe/en/insights/focus/technology-and-the-future-of-work/organizational-knowledge-management.html/#endnote-sup-1>. Acesso em: 23 ago. 2021.

_____. **Knowledge management: Creating context for a connected world**, Deloitte Insights, 2020. Disponível em: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2020/knowledge-management-strategy.html>. Acesso em: 14 set. 2021.

VYGOTSKY, Lev S. **A formação social da mente**. 6º ed. São Paulo. Ed. Martins Fontes, 1998.

WHEATLEY, Margaret J. **Leadership and the new science: Discovering Order in a Chaotic World**. 3 ed. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2006.

WILBER, Ken. **Psicologia Integral — Consciência, Espírito, Psicologia, Terapia**. São Paulo: Cultrix, 2007.

WORLD ECONOMIC FORUM. **The Future of Jobs Report 2020**. [Cologne/Geneva Suíça], 202. Disponível em: http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2020.pdf. Acesso em: 5 out. 2021.

YIN, Robert K. **Case Study Research and Applications: Design and Methods**. 6. ed. Los Angeles: SAGE, 2018.

_____. **Estudo de Caso.**: Planejamento e Métodos. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788582602324/>. Acesso em: 12 set. 2021.

APÊNDICE 1 — Questionário em escala Likert

Seção A. Ser verdadeiro consigo mesmo

1. Estou ciente dos meus valores e vivo em sintonia com eles no trabalho.
2. Minha posição atual está me ajudando a alcançar meus objetivos de carreira.
3. Sou capaz de expressar minhas opiniões de maneira que sejam ouvidas e consideradas.
4. Eu entendo como meus sentimentos direcionam meu comportamento.
5. Expresso como me sinto em momentos apropriados e da maneira apropriada.
6. Eu administro minhas emoções em vez de ser tomado por elas.

Seção B. Ser fiel aos outros

7. Tenho muito em comum com outras pessoas nesta organização.
8. Procuro entender como os outros se sentem.
9. Ajudar os outros é incentivado aqui.
10. Vemos os conflitos como oportunidades para explorar ideias diversas e não as levamos para o lado pessoal.
11. As pessoas aqui vão além de seu próprio escopo para contribuir e ajudar a fazer as coisas.
12. Os colaboradores estão empenhados em fazer um trabalho de qualidade aqui.

Seção C. Ser fiel ao trabalho

13. Vemos os problemas do nosso projeto como nossos problemas.
14. Os colaboradores aprendem e usam seu conhecimento para criar melhores maneiras de fazer as coisas.
15. Nós regularmente adotamos ideias compartilhadas por outros.
16. Compreendemos as necessidades de nossos clientes.
17. Somos flexíveis e dispostos a nos adaptar às mudanças.
18. As informações vêm por meio dos canais apropriados, e não por meio de boatos.
19. Há uma grande interação entre meu grupo e outras pessoas com quem trabalhamos.

20. Dadas nossas prioridades, sabemos quais decisões são importantes.
21. Há clareza sobre quem é responsável por tomar quaisquer decisões.
22. Sabemos quem deve trabalhar em conjunto para alcançar as prioridades.

Seção D. Ser Fiel à empresa

23. Posso ver como meu trabalho ajuda a atingir os objetivos da empresa.
24. O que acontece nesta organização é importante para mim.
25. Os colaboradores têm orgulho de dizer aos outros que trabalham para esta empresa.
26. As pessoas estão comprometidas com as orientações e estratégias desta empresa.
27. Quando os colaboradores precisam escolher entre fazer o que é melhor para seu grupo de trabalho ou para toda a organização, eles fazem o que é melhor para a organização.
28. Os colaboradores ficam bem quando se trata de adaptação às mudanças.
29. Os líderes mostram que confiam em nós com base nas informações confidenciais que compartilham conosco.

Seção E. Ferramentas da equipe

30. As pessoas compartilham informações abertamente.
31. Fazemos questão de buscar idéias de outras pessoas.
32. Nós encorajamos uns aos outros a dizer aberta e honestamente o que pensamos.
33. As diferenças de opinião são usadas para explorar ideias e chegar a melhores decisões.
34. Ouvimos atentamente o que os outros têm a dizer.
35. Temos processos de trabalho e ferramentas que nos permitem ser eficazes.
36. Temos um processo bom e versátil que usamos para orientar um projeto de trabalho.
37. As responsabilidades e atribuições são claras para as equipes que trabalham juntas.

Seção F. Práticas de gestão

38. Nossos líderes nos ajudam a compreender os principais desafios de negócio desta organização.
39. A liderança confia nos colaboradores e compartilha informações e idéias relevantes.
40. Os colaboradores participam da tomada de muitas das decisões relacionadas ao trabalho de sua área ou fornecem informações para aqueles que tomam as decisões.
41. A liderança* nesta organização trabalha junto como uma equipe.
42. A liderança promove a colaboração entre os colaboradores.
43. Colaboradores de nível de liderança* e de não liderança* trabalham em parceria entre si.
44. Recebemos feedback apropriado sobre nosso trabalho regularmente.
45. As pessoas* aqui lidam com desempenho insatisfatório de maneira adequada.
46. Nossa equipe e as equipes com as quais trabalhamos têm objetivos e medidas de sucesso comuns.
47. Confiamos na imparcialidade da liderança.

Seção G. Incentivos ao colaborador

48. Sei como sou avaliado* sobre o quão bem eu desempenho um trabalho.
49. Fazer um ótimo trabalho é recompensado nesta empresa.
50. A remuneração de cada colaborador depende, em parte, de quão bem eles trabalham com os outros.
51. A remuneração de cada funcionário depende dos resultados de sua equipe e de outras equipes.
52. Nos últimos 90 dias, fui reconhecido ou elogiado por realizar um ótimo trabalho.
53. Meu salário reflete o esforço que dediquei ao trabalho.
54. As promoções nesta organização são justas.

Seção H. Acesso a outros colaboradores

55. É fácil para mim encontrar e trabalhar com outras pessoas quando preciso.
56. Nossas ferramentas tecnológicas facilitam o trabalho com outras pessoas que não estão no mesmo local físico.

57. Nosso ambiente físico é confortável e nos encoraja a querer passar algum tempo aqui e fazer o nosso melhor trabalho.
58. As práticas desta empresa em relação ao trabalho remoto são adequadas.

Seção I. Miscelânea

59. Os colaboradores se identificam com outras equipes, bem como com seu próprio grupo de trabalho principal.
60. Não se trata de quem teve a ideia, mas de selecionar as melhores ideias.
61. Sou uma parte importante desta empresa.
62. Temos as pessoas certas fazendo os trabalhos certos.
63. O trabalho que fazemos aqui é importante.
64. Temos um Ethos* Colaborativo nesta organização. [*conjunto dos costumes e hábitos fundamentais, no âmbito do comportamento (instituições, afazeres etc.) e da cultura (valores, ideias ou crenças), característicos de uma determinada coletividade, época ou região.]
Caso tenha alguma consideração a fazer, utilize este espaço:

APÊNDICE 2 — Roteiro de pesquisa para entrevistas em grupos focais

Grupo Focal 1: Aprendizagem

1. Quem é você?
2. O que é aprendizagem para você e como você prefere aprender no dia a dia?
3. Para vocês tem diferença aprender com pessoas presencialmente ou virtualmente?
4. Você prefere aprender sozinho ou em grupo?
5. Você acredita que aprende com os conteúdos que são compartilhados nas redes sociais das quais participa (incluindo WhatsApp da equipe de trabalho)?
6. Nas redes da Mercur, intranet, portal de aprendizagem, como vocês aproveitam esses conteúdos:
7. Quais são os treinamentos oferecidos pela organização em que trabalha? Quais são os obrigatórios e os eletivos? Quem são os instrutores? Quantas ações de aprendizagem você teve acesso no período de 12 meses?
8. Quais são as práticas para capturar a aprendizagem organizacional? Aponte pontos positivos, de melhoria e negativos.
9. Você acredita que as iniciativas relacionadas à responsabilidade social corporativa colaboram para o seu desenvolvimento? Como?
10. Vocês são cobrados por resultado, entrega, rendimento, mudança de comportamento a partir de alguma ação de aprendizagem?
11. Qual o objetivo de negócio o que querem alcançar?
12. Como as ferramentas de trabalho são utilizadas para apoiar a aprendizagem organizacional? Possuem processos de trabalho e ferramentas que lhes permitem ser eficazes?

Grupo Focal 2: Integralidade

1. Quem é você?
2. O que vocês fazem de diferente das outras organizações que conhecem? O que a organização em que você trabalha tem de único?

3. Pensando em seu papel enquanto colaborador, como você vivencia a cultura organizacional?
4. Tem uma questão onde os propósitos se cruzam... Os valores da Mercur que vocês assumiram, ou os próprios valores, propósitos pessoais se alinharam com o da Mercur?
5. Os colaboradores participam da tomada de muitas das decisões relacionadas ao trabalho de sua área e fornecem informações para aqueles que tomam as decisões. Como vcs se expressam no dia a dia, como dizem o que pensam, colocam as opiniões, encorajam uns aos outros a serem abertos e honestos?
6. Quando você sente que seus esforços são reconhecidos e você é valorizado?
7. Você consegue ser você mesmo em sua organização?

Grupo Focal 3: Colaboração

1. Quem é você?
2. O que você entende por colaboração?
3. Como administram os Conflitos? São entendidos como oportunidades?
4. Internamente, qual dinâmica predomina? Estão bem definidos? Tem oportunidade de melhoria?
5. De acordo com a opção marcada acima, como se dá a colaboração ou a competição entre os colaboradores da empresa? Como você faz esse balanço?
6. Quais os ganhos e as perdas em se trabalhar em um ambiente colaborativo?
7. Você acredita que as ações de colaboração são genuínas? Explique.
8. A rotatividade é grande? O novo colaborador já vem imbuído de um espírito colaborativo?
9. Como compartilham as informações? Quais informações e/ou conhecimentos são compartilhados com quem? Quais os níveis de acesso (vertical, horizontal)?
10. Como foi durante pandemia?
11. Indique os 3 principais fatores que contribuem para que o compartilhamento de informação e/ou conhecimento aconteça?

12. Indique os 3 principais fatores que contribuem para que o compartilhamento de informação/ conhecimento NÃO aconteça?
13. Pensando nos desafios da sua função, a que ou a quem recorre para superá-los?

Grupo Focal 4: Interatividade

1. Quem é você?
2. Como a comunidade é construída entre colegas de trabalho dentro da organização?
3. Como são as relações de trabalho na maior parte do tempo? São mediadas, diretas, usam alguma ferramenta?
4. Em uma escala de 1 a 5 (onde 1= Quase Nunca; 2= Pouca Frequência; 3= Às vezes; 4= Na maior parte do tempo; 5= Quase Sempre), na interação com os demais colaboradores, você consegue ser você mesmo (expressar ideias, maneira de falar, vestir e comportar etc.)?
5. O que a Mercur tem de único?
6. No contexto organizacional, o quanto as plataformas digitais são utilizadas para encorajar a troca de informações, recursos, objetivos etc., entre colaboradores de diferentes áreas com foco na aprendizagem dos mesmos?
7. Em caso positivo, estas predominantemente são formais ou informais? Comente.
8. Pensando nas interações voltadas exclusivamente à aprendizagem, quais seriam as vantagens e as desvantagens do uso da tecnologia no contexto da educação corporativa?
9. Só texto ou áudio e vídeo?
10. Há várias práticas para criar alinhamento entre os colegas de trabalho e os propósitos e objetivos. Como a organização se conecta com as comunidades de seu entorno?
11. Interação com outros meios, redes sociais, TV, entrevistas:

APÊNDICE 3 — Glossário Mercuriano⁵

ANFITRIÃO — Aqui na Mercur, quando alguém usa a palavra anfitrião, está se referindo ao colaborador dedicado a trabalhar na linha de frente de um projeto — como o maestro em uma orquestra. Para que o projeto flua, o colaborador, como um bom anfitrião, deve saber receber bem as pessoas e criar um ambiente em que todos possam exercitar o seu melhor.

ARQUITETURA — É a maneira que usamos para expressar o modo como nos organizamos em relação à estrutura de pessoas e processos.

AVDS — Abreviação para o termo atividades de vida diária, ou seja, ações rotineiras realizadas pelas pessoas.

BORRACHA NATIVA — Borracha Nativa é um projeto da empresa, seu objetivo é contribuir para a preservação da cultura e a consolidação das reservas extrativistas e terras indígenas. Isso por meio do estímulo à retomada da produção e comercialização da borracha natural.

COCRIAÇÃO — A palavra cocriação é muito falada pelos mercurianos, até porque faz parte do cotidiano da empresa. Para resolver problemas e ampliar nossos olhares acerca de determinados temas, convidamos as pessoas para encontrarmos soluções em conjunto. Entendemos que a partir deste processo surge a inteligência coletiva, em que todos podem contribuir com suas percepções e experiências.

DIRECIONADORES — Os direcionadores da Mercur são os valores, a essência, o que a empresa acredita e quer ver no mundo. É como se fosse a nossa teoria.

DIRECIONAMENTOS — Direcionamentos são as metas que a empresa visa alcançar a partir de suas ações. A partir dos direcionadores a empresa traça os direcionamentos — teoria com a prática.

EDUCOMUNICAÇÃO — Comunicação e educação devem caminhar de mãos dadas. A comunicação solta sem promover nada, não nos ajuda. Então, aqui na Mercur, trabalhamos a comunicação e a educação juntas — uma comunicação que dialoga e instiga a reflexão.

⁵ Disponível em: <https://mercur.com.br/sobre-a-mercur/glossario-mercuriano/>. Acesso em 20 jan. 2022.

FACILITADORES DE AVDS — A Mercur cocria recursos que são chamados de Facilitadores de Atividades de Vida Diária, ou Facilitadores de AVDs. Tratam-se de dispositivos que ajudam as pessoas a realizarem atividades rotineiras.

GESTÃO HORIZONTAL — É um modelo de gestão em que as decisões são tomadas por todos em conjunto e não apenas pelas lideranças.

JEITO MERCUR — Jeito Mercur é como, carinhosamente, definimos o jeito que conduzimos os processos na empresa. É aquele jeito cuidadoso de praticar a escuta atenta, o diálogo, as múltiplas conversas em torno de um assunto, as trocas de aprendizados constantes em que ter razão é muito pouco. Jeito Mercur é a maneira que encontramos de exercer o posicionamento da Mercur com atenção com a gente mesmo, com o outro e com o mundo.

LEGITIMAÇÃO — É a ação de tornar legítimo. Por aqui, utilizamos essa expressão quando um produto é testado e aprovado por quem será o usuário final, especialmente, quando este participou do processo de cocriação.

LINHA DE TRABALHO (LT) — Linhas de Trabalho são compostas por um grupo de colaboradores dedicados a trabalhar com diferentes temáticas dentro da Mercur. Um exemplo é a Linha de Trabalho Frio e Calor, que pensa e desenvolve produtos e serviços relacionados a essa área. Essa LT foi a responsável pela criação da Bolsa Térmica Natural.

MERCURIANOS — Mercurianos é a forma como, carinhosamente, chamamos os colaboradores da empresa.

PROTÓTIPO — É algo feito pela primeira vez, como um produto em fase de teste, produzido antes da fabricação em grande escala.

REDE DE ACOLHIMENTO — Relacionamento com quem nos envolvemos ao longo das construções — e isso nos inclui, pois estamos todos a serviço.

TALENTOS HUMANOS — Essa é área dedicada a cuidar dos talentos da empresa, que são seus colaboradores. Na gestão tradicional é a área chamada de Recursos Humanos.

TECNOLOGIA ASSISTIVA — Área interdisciplinar, abrangendo recursos, serviços e estratégias que contribuem para proporcionar ou ampliar habilidades funcionais das pessoas e promover real inclusão.

TO — É a sigla de Terapeuta Ocupacional, profissional da área da saúde que estuda a ocupação humana, buscando trabalhar a independência e autonomia dos seus atendidos.

VIRADA DE CHAVE — É a forma como os colaboradores da empresa chamam o período de grandes transformações internas devido à mudança para um novo modelo de gestão.

YIN YANG — Simbologia que trás os “dois lados” de tudo que existe no universo, ilustrando que lidamos com luzes e sombras, com forças opostas e fundamentais, que se encontram em todas as coisas e que precisamos estar atentos para aprender a absorver e conduzir de forma harmoniosa. Assim, compreende-se o Planejamento Mercur, um jeito (uma metodologia) de fazer as coisas, que nos leva à transformação da realidade, no esforço por alcançarmos a nossa Visão 2050.

ANEXOS

ANEXO	DESCRIPCION	UNIDAD	VALOR	FECHA	ESTADO	OTRO
1
2
3
4
5
6
7
8
9
10
11
12
13
14
15
16
17
18
19
20
21
22
23
24
25
26
27
28
29
30
31
32
33
34
35
36
37
38
39
40
41
42
43
44
45
46
47
48
49
50
51
52
53
54
55
56
57
58
59
60
61
62
63
64
65
66
67
68
69
70
71
72
73
74
75
76
77
78
79
80
81
82
83
84
85
86
87
88
89
90
91
92
93
94
95
96
97
98
99
100