



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA / UFPB
Centro de Ciências Sociais Aplicadas / CCSA
Departamento de Administração / DA

**O PAPEL DO GESTOR NO PROCESSO DE APRENDIZAGEM EM UMA
INSTITUIÇÃO DE ENSINO DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL**

ANDERSON DOS SANTOS RAMOS

João Pessoa
Novembro 2016

ANDERSON DOS SANTOS RAMOS

**O PAPEL DO GESTOR NO PROCESSO DE APRENDIZAGEM EM UMA
INSTITUIÇÃO DE ENSINO DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como parte dos requisitos necessários à obtenção do Grau de Bacharel em Administração, pelo Centro de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal da Paraíba / UFPB.

Orientadora: Dra. Ana Carolina Kruta de Araújo Bispo

Coordenadora do Curso: MSc. Nadja Valéria Pinheiro

João Pessoa
Novembro 2016

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

R175p Ramos, Anderson dos Santos.

O Papel do gestor no processo de aprendizagem em uma
Instituição de Ensino de Educação Profissional / Anderson dos Santos
Ramos. – João Pessoa, 2016.

51f.

Orientador: Prof. Dra. Ana Carolina Kruta de Araújo Bispo.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração)
– UFPB/CCSA.

Folha de Aprovação

ANDERSON DOS SANTOS RAMOS

O PAPEL DO GESTOR NO PROCESSO DE EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL

Trabalho de Conclusão de Curso Aprovado em: ____ de _____ de 2016.

BANCA EXAMINADORA

Dra. Ana Carolina Kruta de Araújo Bispo
Orientador (a)

Dr. Anielson Barbosa da Silva
Examinador

Dedicatória

Com o amor e carinho que recebi durante toda a minha vida, dedico este trabalho aos meus pais D. Ana e Sr. Antonio, que sempre acreditaram em mim e estiveram prontos para me ajudar e concretizar uma etapa tão importante na minha vida. Muito do que fiz foi muito por vocês, com o intuito de vos oferecer uma vida digna e melhor a cada dia.

Agradecimentos

Inicialmente agradeço a Deus por me prover as condições que me fizeram ser quem sou hoje e alcançar a concluir uma etapa tão importante não só para mim, mas também para os que me amam e torcem por mim.

Agradeço aos meus pais que foram as figuras mais importantes neste processo de conquista de um diploma universitário, muitas vezes oferecendo aquilo que não tinham condições de me proporcionar, mas faziam o possível porque sabiam que a educação é o melhor caminho para se conquistar a dignidade e ser referência positiva na vida de outras pessoas.

Às minhas irmãs que de alguma forma estiveram comigo e me incentivaram não apenas na vida acadêmica, mas em diversos âmbitos da minha vida e ao meu irmão querido que hoje é uma estrela no céu. Esta conquista também foi por vocês, Anne, Jacqueline, Kátia e Jr.

Aos amigos que se fizeram presente durante toda a minha trajetória e aos que se tornaram mais que amigos de universidade, se tornaram amigos de uma vida. Manoel, Ridel, Cinthia, Larissa, Fenelon, Beto, Rosana, David, Angélica e Rafael. Obrigado por fazerem parte da minha vida e terem contribuído de forma tão positiva, principalmente o Rafa que chegou na minha vida e contribuiu de forma tão transformadora. Amo vocês.

Agradeço imensamente a minha orientadora Ana Carolina Kruta por todo incentivo dado e que ajudou não apenas no ambiente acadêmico, mas também pelos papos informais, refletindo sobre as circunstâncias da vida contribuindo de forma positiva também.

À minha grande amiga Rossana por ter facilitado a pesquisa e aos respondentes que participaram de forma dedicada.

Aos que não foram citados, mas em que algum momento torceram e acreditaram em mim. Muito obrigado a todos.

"Sonhar grande e sonhar pequeno dá o mesmo trabalho.

Então vamos sonhar sempre grande."

(Jorge Paulo Lemann)

RESUMO

RAMOS, Anderson dos Santos. **O papel do gestor no processo de em uma instituição de ensino profissional**. 51f. Trabalho de Conclusão de Curso. (Bacharelado em Administração), UFPB/DADM, João Pessoa – PB, 2016.

O mundo atual muda de forma rápida influenciado pela incessante evolução da tecnologia e por reações da sociedade e da economia. Desta forma, as pessoas tentam se adaptar a esta realidade do mercado por meio da aprendizagem. As organizações, que por sua vez, objetivam a permanência no mercado visualizam a aprendizagem como uma forma de se manterem competitivas. Neste sentido pode-se compreender que a aprendizagem organizacional pode ser utilizada como uma ferramenta de competitividade, não apenas entre as organizações, mas por quem detém o conhecimento. Este estudo tem como objetivo analisar o papel dos gestores no processo de aprendizagem organizacional por meio de um estudo de natureza qualitativa em uma instituição de ensino profissional. Investigam-se pela abordagem dos processos de aprendizagem de quatro gestores que atuam na organização. Por meio da análise dos resultados, a aprendizagem organizacional revela-se pela atuação dos gestores no desempenho de sua função. Pode-se destacar que por possuírem um papel de comando, os gestores podem influenciar o processo de aprendizagem organizacional dos membros da sua equipe. Os resultados desta pesquisa apontam os gestores como influenciadores do meio onde ele está inserido, que através de suas habilidades gerenciais guiam a equipe a desenvolver novas competências e habilidades configurando a aprendizagem organizacional por meio da aprendizagem individual e aprendizagem em grupo. Baseando-se na dinâmica dos processos de aprendizagem, o aprendizado profissional e o impulsionamento do aprendizado da equipe dão-se por meio da reflexão, uma vez que esta é necessária para o registro mental dos sujeitos envolvidos no processo.

Palavras-chave: Aprendizagem Organizacional, Influência, Reflexão.

RÉSUMÉ

RAMOS, Anderson dos Santos. **Le rôle des gestionnaires dans le processus d'apprentissage dans un établissement d'enseignement professionnel**. 51f. Les travaux d'achèvement des cours. (Licence en administration des affaires), UFPB / DADM, João Pessoa - PB 2016.

Le monde d'aujourd'hui change rapidement influencé par l'évolution constante de la technologie et les réactions de la société et l'économie. De cette façon, les gens essaient de s'adapter à cette réalité grâce à l'apprentissage. Les organisations, ce qui, visent à mettre l'apprentissage comme un moyen de rester compétitif. En ce sens, on peut comprendre que l'apprentissage organisationnel peut être utilisé comme un outil concurrentiel, ne que par les organisations, mais par qui a la connaissance. Cette étude vise à analyser le rôle des gestionnaires dans le processus d'apprentissage organisationnel à travers une étude qualitative dans un établissement d'enseignement professionnel. Une enquête par l'approche du processus d'apprentissage de quatre gestionnaires qui travaillent dans la même entreprise. Avec l'analyse des résultats, l'apprentissage organisationnel est représenté par les actions des gestionnaires dans l'exercice de leur fonction. On peut voir qu'en ayant un rôle exécutif, les gestionnaires peuvent influencer sur le processus d'apprentissage organisationnel des membres de votre équipe. Les résultats de cette recherche montrent que les gestionnaires influenceurs de l'environnement où il est inséré, qui, avec leurs compétences en gestion de guider l'équipe à développer de nouvelles compétences et capacités en mettant l'apprentissage organisationnel avec l'apprentissage individuel et l'apprentissage en groupe. Sur la base de la dynamique du processus d'apprentissage, l'exercice professionnel des gestionnaires et la relance de l'apprentissage en équipe sont donnés pour la réflexion, car cela est nécessaire pour l'enregistrement mental des sujets impliqués dans le processus.

Mots-clés: Apprentissage Organisationnel, Influence, Réflexion.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	10
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA.....	11
1.2 DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS.....	12
1.2.1 Objetivo Geral.....	12
1.2.2 Objetivos Específicos.....	12
1.3 JUSTIFICATIVA.....	12
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	14
2.1 ESTUDOS SOBRE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL.....	14
2.2 ESTUDOS SOBRE APRENDIZAGEM INDIVIDUAL.....	19
2.3 ESTUDOS SOBRE APRENDIZAGEM EM GRUPO.....	21
2.4 LIDERANÇA E APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL.....	23
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	28
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	28
3.2 AMBIENTE E SUJEITOS DA PESQUISA.....	29
3.3 COLETA DE DADOS.....	29
3.4 ANÁLISE DOS DADOS.....	30
4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS.....	31
4.1 ASPECTOS DO DIA-A-DIA E DO CONTEXTO ORGANIZACIONAL QUE DEMANDAM APRENDIZAGEM.....	31
4.2 FATORES QUE FAVORECEM E DIFICULTAM O PROCESSO DE APRENDIZAGEM.....	33
4.3 O GESTOR COMO PROPULSOR DO DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS.....	35
4.4 A APREDIZAGEM GRUPAL LIGADA A CAPACIDADE DE INTERCÂMBIO....	37
4.5 VERIFICAÇÃO DA APRENDIZAGEM LIGADA AO RESULTADO.....	39
4.6 REFLEXÃO SOBRE O CONTEXTO DA ORGANIZAÇÃO RELACIONADO AOS PROCESSOS DE APRENDIZAGEM.....	40
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	42
REFERÊNCIAS.....	45
APÊNDICE A.....	48

1 INTRODUÇÃO

As pesquisas sobre a Aprendizagem Organizacional têm avançado nos últimos anos, não apenas pela quantidade de publicações, mas também pelas descobertas em outras dimensões do tema (ANTONELLO *et al* 2005). É perceptível a importância da Aprendizagem Organizacional à medida que ela tem sido vista como a busca para manter e desenvolver a competitividade, produtividade e inovação em condições tecnológicas e de mercado incertas (ANTONELLO *et al* 2005). Neste sentido pode-se compreender que a aprendizagem organizacional pode ser utilizada como uma ferramenta de competitividade não apenas entre as organizações, mas também sobre quem detém o conhecimento.

O mundo dos negócios muda de forma rápida, frequente e inesperada como consequência das forças que regem a sociedade e a economia (CUNHA, MORAIS e SILVA, 2004). Desta forma vê-se a necessidade de adaptação dos indivíduos para a busca de novos conhecimentos e assim se adequar a atual realidade do mercado por meio da aprendizagem.

Segundo Merriam e Caffarella (1991), a maioria das definições sobre a aprendizagem inclui conceitos de mudança de comportamento e aquisição de experiências. Os autores complementam a afirmação baseada em quatro pilares. A abordagem *behaviorista* em que a aprendizagem é manifestada por meio das mudanças de comportamento e pelo ambiente onde o sujeito está inserido. A abordagem cognitiva onde o indivíduo organiza suas experiências e procura dar um sentido a elas. A abordagem humanista que tem o potencial humano como ponto de partida para compreensão do processo de aprendizagem, e; a abordagem social onde as pessoas aprendem observando as outras.

Nas organizações o processo de aprendizagem não é diferente, à medida que a Aprendizagem Organizacional pode ser definida como a aquisição de conhecimentos, habilidades, valores, convicções e atitudes que acentuem a manutenção, o crescimento e desenvolvimento da organização (GUNS, 1998). Uma organização que aprende é uma organização habilitada na criação, na aquisição e na transferência de conhecimento e em modificar seu comportamento para refletir novos conhecimentos e percepções (KIERNAM, 1998).

Neste contexto, este trabalho de pesquisa analisa a importância dos gerentes no processo de aprendizagem organizacional à medida que este nível de aprendizagem requer uma estrutura e um comportamento organizacional que maximiza oportunidades para aprendizagem individual e crucialmente ser compartilhado em nível coletivo (ARGYRIS, 1999).

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Este trabalho de pesquisa é baseado no seguinte questionamento: qual o papel do gestor no processo de aprendizagem da sua equipe? A interferência dos gerentes na aprendizagem organizacional é baseada nos resultados da transferência de informação de uma fonte de conhecimento para o aprendiz (RICHTER, GHERARDI, NICOLINI e ODELLA, 1998).

Por meio da revisão da literatura Antonello *et al* (2005) identificaram que a socialização da aprendizagem individual, processo-sistema, cultura, gestão do conhecimento, melhoria contínua e a inovação são envolvidos por uma perspectiva mais ampla da noção de mudança. Neste pensamento Merriam e Caffarella (1991) indicam que este tipo de aprendizagem está direcionada à perspectiva *behaviorista*, em que o processo de aprendizagem é visto como a mudança de comportamento por meio de estímulos do ambiente externo. Segundo Wang e Ahmed (2002) a aplicação da aprendizagem em nível organizacional foi concedida principalmente como uma coletividade da aprendizagem individual, do treinamento e do desenvolvimento, procedimentos estes que estão diretamente relacionados à forma de gestão.

Neste contexto, por meio de um estudo em uma empresa na área de educação profissional localizada na cidade de João Pessoa, a pesquisa analisou o papel dos gestores no processo de aprendizagem organizacional dos membros da sua equipe e os resultados dessa interferência no desenvolvimento desses colaboradores. A pesquisa baseou-se nos relatos dos colaboradores por meio de entrevista, as quais buscavam responder aos objetivos da pesquisa que foram detalhados no item 1.2.

1.2 DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS

1.2.1 OBJETIVO GERAL

- Analisar o papel do gestor no processo de aprendizagem organizacional.

1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar as principais práticas de aprendizagem utilizadas na organização;
- Descrever como os gestores participam do processo de aprendizagem da sua equipe;

1.3 JUSTIFICATIVA

Segundo Chiavenato (2005) as pessoas significam o diferencial competitivo e promovem o sucesso organizacional. Nesta linha de pensamento o autor conclui que as pessoas são a principal vantagem competitiva em um mundo globalizado, total mutável e concorrencial. Estas instabilidades no cenário mundial provocam mudanças contínuas nos sistemas sociais, configurando novos formatos organizacionais e na adoção de modelos gerenciais (BASTOS, GONDIM e LOIOLA, 2004).

A figura do gerente em nossa atualidade tem relevância à medida que o gestor pode influenciar de alguma forma os membros da sua equipe e que os processos de aprendizagem organizacional contribuem para a prática de gestão e desenvolvimento (FOX, 1997). Desta forma o reconhecimento das implicações do processo de aprendizagem no contexto do ambiente de trabalho contribuiu para a formação de um campo de estudos direcionados a aprendizagem nas organizações que consequentemente dão suporte aos modelos de gestão do cenário mundial atual (BASTOS, GONDIM e LOIOLA, 2004).

Nesta linha de pensamento este projeto de pesquisa contribuiu para a ampliação da discussão a respeito da necessidade da interferência dos gerentes no processo de Aprendizagem Organizacional, uma vez que foi identificado que os gestores possuem um grande poder de influência dentro da equipe. Esta pesquisa ressaltou também a importância da identificação das ferramentas e práticas da Aprendizagem Organizacional uma vez que o correto entendimento dos processos

fortalece o vínculo entres os membros de uma equipe e auxilia no desenvolvimento do conhecimento.

Por meio deste estudo foi possível analisar uma situação real dos procedimentos e utilização de ferramentas da Aprendizagem Organizacional, tendo um embasamento dos teóricos da área, trazendo a explicação teórica a uma situação prática.

A pesquisa contribuiu tanto para a comunidade acadêmica, pois ampliou os estudos feitos na área, quanto para o campo onde foi realizada a pesquisa. Pois por meio desta análise pode-se entender como ocorre a Aprendizagem Organizacional nas equipes de trabalho e assim avaliar os procedimentos e ferramentas da aprendizagem que são utilizadas. Contudo, a pesquisa contribuiu como uma forma de melhoria na gestão da disseminação do conhecimento com o intuito de aumentar o desempenho do grupo no alcance das estratégias da organização.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A Fundamentação Teórica é a base dos conceitos que sustentam a pesquisa empírica. Segundo Marconi e Lakatos (2012, p. 114) "todo projeto de pesquisa deve conter as premissas ou pressupostos teóricos sobre os quais o pesquisador [...] fundamentará a sua interpretação." Este referencial teórico está descrito em quatro seções, os quais abordam a temática da Aprendizagem Organizacional, Aprendizagem em Grupo, Aprendizagem Individual e Liderança e a Aprendizagem Organizacional.

2.1 ESTUDOS SOBRE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Segundo Silva (1986 apud BURNHAM et al, 2005), aprender deriva do latim *apprendere*, que quer dizer agarrar, apoderar-se de alguma coisa. A aprendizagem pode ser pensada como um processo de mudança, provocado por estímulos diversos, mediado por emoções e que pode se manifestar ou não em modificações no comportamento da pessoa (FLEURY, 2001, p. 96).

A aprendizagem é uma constante ao longo da história da humanidade e da vida dos sujeitos humanos; não cessa de maneira alguma e, portanto, não pode ser restringida a muros e paredes escolares, ela admite inúmeras formas de relação sujeito aprendiz/objeto de aprendizagem, num movimento constante de interação. A aprendizagem é um processo contínuo e que não é limitado (BURNHAM et al, 2005).

A aprendizagem acontece a todo o momento e faz parte do processo evolutivo do ser humano. Burnham et al (2005) complementam que a aprendizagem é um processo mental ativo e se constitui como resultado de nossas tentativas em compreender o mundo, sendo uma construção e não uma simples réplica da realidade. A aprendizagem pode ser entendida como um processo de organização do conhecimento por meio das experiências de cada indivíduo.

Mudanças ocorrem diariamente em diversos segmentos da sociedade incluindo também as organizações, neste pensamento inclui-se a evolução cada vez mais acelerada da tecnologia que força as pessoas a manterem um processo de aprendizagem constante. Para Burnham (2005) é importante compreender os

conhecimentos existentes e gerados na organização para uma aplicação que dê conta das constantes mudanças geradas pela Tecnologia da Informação e Comunicação, que garantam sucesso no mercado e os objetivos das organizações.

Schommer e Santos (2008) consideram que a aprendizagem organizacional se refere à aprendizagem individual que ocorre dentro da organização desde que ela seja disseminada por meio de um canal entre o emissor e o receptor. Desta forma os gestores podem utilizar a disseminação do conhecimento dentro da organização com o objetivo de atender as demandas organizacionais e ao mesmo tempo fortalecer seu capital intelectual. Moreira (1999), apresenta a aprendizagem organizacional a um conceito mais humanista enfatizando o receptor como uma pessoa, buscando a auto realização, através de pensamento, sentimentos e ações. O autor ressalta que o processo de aprendizagem não pode ser citado unicamente sem levar em consideração o domínio afetivo do indivíduo. Neste pensamento pode-se compreender que cada indivíduo possui diferentes formas para melhor absorver a informação e transformá-la em conhecimento, cabendo ao próprio indivíduo e ao gestor identificar quais as melhores ferramentas de aprendizagem que serão utilizadas para determinado indivíduo ou grupo.

Santos e Vieira (2010), citam que segundo a perspectiva humanista, o aprendiz, ao fazer parte de um determinado grupo é responsável pelo seu crescimento e somente ele poderá ver sentido em duas ações perante o grupo, de tal modo sua participação de maneira ativa ou passiva, colaborando ou não no compartilhamento de experiência com seu grupo, depende de suas escolhas e de seu estado interior.

Os autores tentam através dos estudos da aprendizagem organizacional compreender as relações do processo de aprendizagem do indivíduo com as alterações que ocorrem dentro das organizações. Dodgson (1993) cita que a aprendizagem organizacional está relacionada à capacidade das organizações adquirirem e organizarem o conhecimento e as rotinas em torno das suas atividades, bem como a capacidade de se tornarem mais eficazes. O autor aponta que a aprendizagem organizacional pode ser considerada como um ciclo de obtenção e organização do conhecimento, isto tudo influenciado pela cultura de onde se está inserido para a busca da eficácia organizacional.

Para Amboni e Andrade (2008), todas as organizações passam por formas de aprendizagem coletiva, como parte integrante do seu desenvolvimento. Ressaltando

um comparativo entre os autores citados anteriormente a aprendizagem organizacional está relacionada a um processo de aquisição e disseminação de conhecimento, seja partindo do indivíduo para o coletivo, quando a organização aprende com o indivíduo para o coletivo ou do coletivo para o indivíduo, quando se formula a adaptação do indivíduo dentro da organização e todo o seu processo de crescimento no que diz respeito ao conhecimento adquirido pela influência de onde se está inserido.

Neste contexto, a aprendizagem organizacional possui um papel importante, contribuindo para a formação das pessoas e para a mudança da cultura organizacional, agregando valor. Motta e Vasconcelos (2004 p. 343) consideram que a aprendizagem organizacional implica questionamento e mudança dos padrões de ação e formas de comportamento nas organizações, gerando inovação. É por intermédio do processo de aprendizagem que as empresas podem desenvolver competências essenciais ao seu posicionamento estratégico, pois tal processo está intimamente ligado à gestão do conhecimento nas organizações (FLEURY, 2001).

A aprendizagem ocorre quando a organização é capaz de alterar seus padrões de desempenho a fim de antecipar e/ou reagir a mudanças ambientais, descartando padrões que não são mais necessários. A partir do momento que as organizações adotarem a aprendizagem como um processo que incorpora erros e acertos, formar-se-á um ciclo de aprendizagem (SOUZA e BERTOLIN, 2008).

Neste contexto, pode-se citar a memória organizacional que pode ser entendida como um sistema que armazena as experiências vividas na organização. Neste sentido, cita-se a memória organizacional como um dos fatores que favorecem a aprendizagem organizacional, isto pode ser vivenciado através das experiências obtidas dentro da organização e que posteriormente podem servir no processo decisório ou na disseminação de conhecimento, o que favorece e enriquece o processo de aprendizagem organizacional.

Antonello (2005) cita que a aprendizagem organizacional é o gerenciamento do conhecimento, recorrendo assim à aquisição da compreensão, experiência, técnicas e práticas que são, em algum grau, novas para a organização. Em ambos os contextos pode-se observar que a aprendizagem é um processo que está relacionado a experiências, sejam elas novas ou antigas. Desta forma, o autor defende que o processo de aprendizagem é em algum grau novo, pois no que diz respeito a

continuidade do processo de aprendizagem as informações e aquisições de conhecimento são fatores individuais, e mesmo que aquele conhecimento ou informação sejam antigos ele pode se tornar novo de acordo com o posicionamento e percepção do indivíduo que acaba de conhecê-lo e o transformando no fator de experiência no processo de aquisição do conhecimento, colaborando para o processo de contínua aprendizagem.

Poucos autores se preocupam em construir uma base teórica que leve em conta as condições e características específicas da organização como fatores relevantes para o que se poderia denominar aprendizagem organizacional (BEMFICA e BORGES, 1999). Nesta linha de pensamento os autores apresentam os modelos de Aprendizagem Organizacional que mais se destacam no campo da gestão empresarial:

- a. Teoria de Garvin - considera a experimentação como um dos elementos importante para a aprendizagem, para adquirir e transferir conhecimentos. Esse modelo é pautado em métodos científicos.
- b. Teoria de Sveiby - preocupa-se com a identificação do conhecimento individual, como se este sozinho fosse capaz de alcançar os fins planejados.
- c. Teoria de Senge – focaliza na aprendizagem individual dentro da organização (aprendizagem generativa e adaptativa).
- d. Teoria Stewart - faz uma abordagem economicista e individual do conhecimento (capital intelectual).
- e. Teoria de Kolb - destaca apenas um estilo de aprendizagem, valorizando apenas determinadas habilidades em detrimento de outras.

Na linha de pensamento dos teóricos que se posicionam sobre a aprendizagem organizacional pode-se obter alguns direcionamentos acerca da obtenção ou do processo de aprendizagem organizacional, seja partindo do ponto de vista da experimentação do indivíduo, aplicação de conhecimentos individuais e a aprendizagem individual dentro da organização. Fleury (2001) também ressalta os processos de aprendizagem organizacional através do nível do grupo e da organização, sendo a aprendizagem em nível de grupo um processo de partilha de experiências entre os seus membros.

Senge (2004) segue a linha de pensamento que para que os processos de aprendizagem sejam efetivos é necessário analisar cinco pontos que são os seguintes:

- Domínio Pessoal – as pessoas devem praticar o autoconhecimento e através do autoconhecimento, as pessoas devem aprofundar seus próprios objetivos, enfatizando o que se quer e observar a realidade de maneira objetiva.
- Modelos Mentais – são as ideias e experiências que influenciam a maneira que o indivíduo age e vê o mundo.
- Visão Compartilhada – é a visão comum. Obtêm-se através de objetivos e valores em comum, compartilhados por um grupo ou por membros de uma organização.
- Aprendizagem em Equipe – consiste na interação entre membros de uma equipe que visa desenvolver a inteligência e o nível de conhecimento dos membros do grupo, com a soma e a partilha dos conhecimentos individuais.
- Pensamento Sistêmico – parte da integração das partes uma com outra visando à compreensão do sistema como um todo, não apenas uma ou em determinadas posições.

É dos gestores a responsabilidade de assegurar que o processo de aprendizagem organizacional ocorra com os membros de sua equipe, contribuindo não apenas com um conhecimento agregado para uma equipe específica, mas para a organização como um todo, seguindo a linha dos objetivos que se pretende alcançar e que foram estabelecidos pela empresa. Para que todo o processo ocorra é necessária a boa condução da aprendizagem através do direcionamento do gestor para com os membros de sua equipe, facilitando assim a aprendizagem contínua em um ambiente que seja favorável para o desenvolvimento do conhecimento de todos os membros participantes de um grupo dentro da organização.

2.2 ESTUDOS SOBRE APRENDIZAGEM INDIVIDUAL

O conceito de aprendizagem pode ser compreendido por várias perspectivas sendo desenvolvidas principalmente no campo da Psicologia. De tal forma, a aprendizagem individual é definida como um processo pelo qual o conhecimento é criado em razão das transformações das experiências individuais (KOLB, 1997). Kim (1993) complementa afirmando que a aprendizagem individual ocorre por meio de um ciclo, o indivíduo recebe a informação, assimila, reflete com base em experiências anteriores, chega a conclusões sobre tal informação e a armazena em forma de modelo mental.

Segundo Silva et al (2014) o ciclo da aprendizagem individual ocorre por modificações e processos de acordo com as crenças no modelo mental de cada indivíduo. Assim, o ciclo afeta a aprendizagem organizacional a partir de influências nos modelos mentais que são compartilhados em suas rotinas, memórias e procedimentos, orientando o processo de tomada de decisões em nível organizacional, onde ocorre a transferência do aprendizado individual para o aprendizado organizacional.

O processo de aprendizagem individual tem impacto mobilizador no conceito e nas práticas de aprendizagem organizacional, uma vez que as ações individuais são compostas a partir das experiências de vida de cada indivíduo. Desta forma, cada pessoa compreende e interpreta de forma única cada uma de suas experiências (BITENCOURT, 2004). Segundo Nogueira e Odelius (2015), o ciclo da aprendizagem individual afeta diretamente os processo de aprendizagem organizacional, uma vez que para que haja AO é necessária a AI.

O ciclo da aprendizagem individual afeta a AO, orientando o processo de tomada de decisão levando em consideração dois componentes relevantes para a aprendizagem organizacional: os *insights*, que são conhecimentos e modelos mentais compartilhados que todos os tomadores de decisão devem aprender juntos para que a mudança não seja bloqueada; e a memória organizacional, que depende da utilização de mecanismos institucionais para reter o conhecimento. É importante compartilhar *insights* conhecimentos, crenças e metas para que o coletivo prevaleça e a organização aprenda, isto é, para que a empresa construa sua própria realidade e sua memória, que servirão de base para aprendizados futuros. Dessa forma, a aprendizagem individual é transformada em coletiva, e o conhecimento individual é incorporado às práticas organizacionais. (BITENCOURT, 2004).

Kim (1998) ressalta que em organizações menores a aprendizagem individual pode se confundir com a aprendizagem organizacional, uma vez que estas empresas são constituídas por um número restrito de pessoas. Observa-se que pela afirmação do autor que quanto maior for a organização mais fácil será de distinguir a aprendizagem organizacional da aprendizagem individual. Silva et al (2015) salientam que a aprendizagem organizacional é mais do que uma simples soma de aprendizagem dos indivíduos.

Fleury e Fleury (2001) distinguem os níveis de aprendizagem da seguinte forma:

- Nível do indivíduo: a aprendizagem ocorre inicialmente a nível de indivíduo, onde o resultado de suas ações levam em consideração as suas experiências vividas;
- Nível do grupo: a aprendizagem pode ocorrer por meio um processo social, onde as ações são compartilhadas entre os membros pertencentes ao grupo, onde é levado em consideração as orientações para ações, a vontade individual de pertencer ao grupo e os elementos constituintes para a motivação do processo de aprendizagem;
- Nível da organização: é a institucionalização expressa dos processos de aprendizagem individual e em grupo, desde que a organização organize e desenvolva essas memórias de forma a reter e registrar as informações constituintes desse processo.

Desta forma é possível compreender que a aprendizagem dentro da organização funciona como um ciclo entre AI, AG e AO, porém a aprendizagem individual pode influenciar a organizacional desde que haja o compartilhamento do conhecimento ou ações, pois segundo Martins (2002) a aprendizagem individual pode ser irrelevante para a aprendizagem organizacional, partindo do pressuposto de que os indivíduos aprendem constantemente, e que este aprendizado não resulta necessariamente em aprendizagem organizacional. Sweringa e Wierdsma (1995) afirmam que a aprendizagem individual é necessária, mas não suficiente para o aprendizado coletivo.

Todas as pessoas aprendem, porém cada indivíduo possui sua forma e ritmo de aprendizado e esta aprendizagem não pode ser considerada como um processo

individual, pois ela consiste de elementos sociais e contextos particulares. (ANTONELLO, 2008). Desta forma, entende-se que a aprendizagem individual pode ser constituída também pela aprendizagem em grupo e organizacional uma vez que o individuo estará inserido dentro de algum grupo e sofre intervenções do meio baseando-se na teoria de que a aprendizagem individual é baseada nas experiências anteriores sofridas por este individuo.

2.3 ESTUDOS SOBRE APRENDIZAGEM EM GRUPO

Segundo Dubrin (2008), grupo é a reunião de pessoas que interagem umas com as outras que trabalham em um propósito e que se percebem como parceiras para o alcance dos objetivos em comum. Existem atividades que dependem de duas ou mais pessoas para serem realizadas e este pensamento ressalta a importância dos grupos dentro de uma organização, o cooperativismo mútuo que os leva a um objetivo em comum.

A existência de grupos dentro da organização contribui para o bom clima organizacional, permitindo a troca de experiências e vivências, fato que é inerente ao processo de aprendizagem organizacional. A aprendizagem organizacional através dos grupos faz com que as atividades exercidas sejam aperfeiçoadas o que acarreta para a organização maior eficiência e aperfeiçoamento de tarefas evitando possíveis problemas e traz inovação para a organização.

Trabalhar em grupo, de maneira produtiva e eficaz, tem sido o grande diferencial que pode levar a organização à posição de maior destaque. Em meio a um grupo eficaz, estabelece-se um ambiente de aprendizagem colaborativa, que oferece a seus membros a oportunidade de melhorarem suas competências no cargo. Dessa forma, comprova-se que os grupos possam ter importante impacto sobre a maneira como seus membros se comportam" (BERGAMINI, 2011, p. 84).

A aprendizagem em grupo ocorre através da cognição entre os membros que o compõe. Para que este fenômeno aconteça é necessário a integração dos mapas cognitivos sendo necessário que os membros do grupo tenham a compreensão compartilhada da situação em que se encontram (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999). Para que os mapas cognitivos se inter-relacionem é necessário a comunicação entre os membros do grupo de forma que seja bem compreendida. A comunicação dá suporte ao aperfeiçoamento das atividades, melhora as práticas organizacionais,

amplia os conhecimentos dos membros, favorece o crescimento intelectual, diminui os riscos e contribui para o aumento do capital intelectual da organização.

O diálogo é caracterizado pela exploração criativa de assuntos complexos, onde os membros do grupo são capazes de suspender temporariamente suas convicções para ouvirem com atenção as contribuições apresentadas por outros membros do grupo (LIZEO, 2003).

Pimenta (1999) destaca que a comunicação é fundamental para que os colaboradores se comprometam com os objetivos da organização e assim exercitem as suas escolhas e opções.

As relações entre os membros do grupo os tornam mais capacitados. Todo grupo é formado por uma soma de experiência e uma série de diferentes tipos de conhecimentos, fazendo com que o grupo seja formado por diferentes mundos que se unem para o alcance de um objetivo comum. Almeida e Costa (2012) ressaltam que, "aprendizagem em equipe ocorre quando o grupo consegue ultrapassar o individual e aprende a trabalhar em equipe, tornando os resultados mais satisfatórios para a organização, além de melhorar o relacionamento interpessoal." Senge, (2009) complementa dizendo que a aprendizagem em equipe também envolve lidar de forma criativa com as forças poderosas de oposição ao diálogo e à discussão produtiva nas equipes de trabalho.

Uma equipe é um tipo especial de grupo. Os membros de uma equipe têm habilidades complementares e estão comprometidos com um propósito em comum, um conjunto de metas de desempenho e uma abordagem para a tarefa, [...] um entendimento e comprometimento com as metas do grupo por parte de todos os membros da equipe (DUBRIN, 2008, p. 234).

Segundo Senge (2009), o processo de aprendizagem em equipe envolve a teoria do Domínio Pessoal e da Visão Partilhada. O autor relaciona o domínio pessoal como o autoconhecimento que o indivíduo possui, e através dele reconhece as suas limitações e potencialidades, as competências e habilidades. O indivíduo por meio desse autoconhecimento consegue repassar para os outros membros da sua equipe o que ele tem de melhor contribuindo para o desenvolvimento do grupo. Segundo a teoria da visão partilhada os objetivos da organização devem estar alinhados aos objetivos do indivíduo, levando em consideração que as organizações proporcionem as pessoas um ambiente favorável para que ocorra a disseminação do conhecimento

e o processo de aprendizagem em equipe de acordo com os objetivos estratégicos estabelecidos pela organização.

Se os colaboradores estiverem clareza do seu papel na organização e se o seu posicionamento dentro da empresa estiver coerente com suas expectativas pessoais, os objetivos, as metas e os desafios serão palavras que permitirão prazer, crescimento e satisfação (PIMENTA, 1999).

As estratégias de compartilhamento de conhecimento e aprendizagem organizacional podem ser auxiliadas pelos gestores que comandam as equipes. É o gestor que dita como as ações devem ocorrer e estimula a sua equipe para tal feito. A atenção do líder ao comportamento dos membros da sua equipe é essencial para a ocorrência do processo de aprendizagem em equipe.

Por meio da atividade de *coaching*, o líder pode atenuar as diferenças de poder e influência existente no grupo, neutralizar as diferenças de personalidade dos membros e reduzir os conflitos delas resultantes, contribuindo para criar uma atmosfera saudável que influencie positivamente a aprendizagem em grupo, [...] influenciando os membros da sua equipe em termos de autoridade e poder, onde a autoridade pode ser compreendida como a capacidade de influência baseada no 'direito' decorrente da posição do indivíduo na estrutura social (LIZEO, 2003).

Os gestores podem exercer um papel fundamental no processo de aprendizagem organizacional levando em consideração que eles agem como guias, influenciando e desenvolvendo os membros de sua equipe de forma individual ou por meio da interação do grupo.

2.4 LIDERANÇA E APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Segundo Limongi-França e Arellano (2002, p. 259), "a liderança é um processo social no qual se estabelecem relações de influência entre pessoas." O processo de liderança pode ocorrer nas situações do dia a dia e em diversos contextos sociais: na escola, na igreja, no trabalho, em espaços públicos e privados, etc. A liderança, por ser um processo de influência entre as pessoas, pode ser um meio de avaliação sobre a que nível de influência um gestor gera para a sua equipe no processo de aprendizagem organizacional.

O termo liderança foi definido como a habilidade de inspirar confiança e apoio entre as pessoas de cuja competência e compromisso dependem o desempenho

(DUBRIN, 2003). O líder e o gestor se diferenciam em determinados aspectos, podendo o líder não necessariamente ser gestor. Existem alguns aspectos que formulam as características de um líder e de um gestor, conforme Quadro 1:

CARACTERÍSTICAS DO LÍDER E DO GESTOR	
Líder	Gestor
Visionário	Racional
Passional	Consultivo
Criativo	Persistente
Flexível	Solucionador de problema
Inspirador	Firme em seus pensamentos
Inovador	Analítico
Corajoso	Estruturado
Imaginativo	Deliberado
Experimental	Autoritário
Independente	Sólido

Fonte: Genevive Capowski, Anatomy of a Leader: Where are the Leaders of Tomorrow?
Management Review (march 1994).

O Líder e o Gestor possuem características distintas entre si, porém o gestor que também possuir as características de um líder pode influenciar sua equipe de acordo com a visão que se pretende alcançar. Em relação às teorias de estilo de liderança pode-se verificar algumas posições que o gestor pode tomar para melhor gerir a sua equipe. Baseado na teoria de Fiedler (1990 apud ROBBIENS, 2005) é possível o líder controlar e influenciar os resultados dos esforços de sua equipe, as quais podem se basear em três fatores listados a seguir:

1. Relações líder-membro: a extensão em que os membros do grupo aceitam e apoiam o seu líder;
2. Estrutura da tarefa: a extensão na qual o líder sabe exatamente o que fazer e com que grau de precisão e detalhe são definidas as tarefas a serem realizadas;
3. Posição de poder: a medida na qual a organização provê ao líder os meios para recompensar e punir os membros do grupo e a autoridade formal apropriada para fazer com que o trabalho seja realizado.

Outro estilo de liderança que pode ser citado é o da liderança transformacional. Segundo Dubrin (2002) a liderança transformacional ajuda as organizações e as pessoas a fazer mudanças positivas no modo como elas conduzem suas atividades. Neste sentido a liderança transformacional está ligada diretamente as estratégias da organização, de tal forma direcionam a organização de forma positiva através do impulso dado pelo gestor líder. Dubrin cita que um líder transformacional motiva as pessoas a realizarem mais do que o esperado. Bass e Hater (1990) mostraram como ocorre à transformação através do líder transformacional:

1. Aumentando o nível de consciência das pessoas sobre a importância e o valor das recompensas designadas e o modo de como alcançá-las;
2. Fazendo com que as pessoas ultrapassem os interesses pessoais pelo sucesso do trabalho em equipe e da empresa;
3. Expandindo o foco das pessoas, de satisfação menores para a busca da auto realização. Ao mesmo tempo, os integrantes do grupo são encorajados a buscar a satisfação das necessidades de níveis mais altos;
4. Ajudando os trabalhadores a adotar uma perspectiva ampla, de longo alcance, e focar-se menos nas preocupações do dia a dia;
5. Ajudando as pessoas a entender a necessidade de mudança. O líder transformacional deve ajudar os integrantes da sua equipe a compreender a necessidade de mudança, tanto emocional quanto intelectualmente. Esse líder reconhece o componente emocional da resistência à mudança e lida com isso de maneira aberta;
6. Investindo em gerentes com o senso de urgência. Se os gerentes dentro da organização não percebem a necessidade vital de mudança, a visão do líder não será realizada
7. Comprometendo-se com a grandeza. A grandeza inclui o esforço para a eficácia da empresa, como obtenção de lucros, alto valor das ações, bem como uma ética impecável.

Com base nos autores citados anteriormente pode-se estabelecer a qual estilo de liderança o gestor se posiciona frente a sua equipe. A questão da liderança está diretamente relacionada à influência que o gestor exerce com o seu grupo.

Yuki e Falbe (1990) realizaram extensas pesquisas sobre as táticas de influência social e elencaram as sete mais utilizadas: liderança pelo exemplo, assertividade, racionalidade, insinuação, troca, apelo inspirador e exibição de emoções e contar piadas e brincar. Com base na liderança pode-se fazer a correlação de como o estilo de liderança do gestor influencia seus colaboradores no processo de aprendizagem organizacional.

Ao analisar as práticas de aprendizagem organizacional e os estilos de liderança, evidencia-se a necessidade do papel do gestor como canalizador do processo de aprendizagem com a sua equipe. O estilo de liderança do gestor influencia diretamente a ocorrência do processo de aprendizagem organizacional.

O papel dos líderes e gestores é vital não só por se tratar de agentes de disseminação, consolidação e transformação da cultura empresarial, mas principalmente porque através da atuação exemplar serão percebidos como lideranças educadoras, cujo modelo de comportamento deve ser seguido e buscado pelos demais colaboradores da empresa. [...] os líderes precisam estar preparados para desempenhar plenamente o seu papel de educadores, formadores e orientadores [...] criando um ambiente em que os membros de sua equipe se sintam motivados a utilizar toda a sua potencialidade e a buscar sempre padrões elevados de desempenho (EBOLI, 2002).

O autor evidencia o papel do líder/gestor como influenciadores dos membros da sua equipe, onde eles são vistos como modelos a serem seguidos. De tal forma para se ter um gestor influenciador é necessário que primeiramente ele esteja treinado para desempenhar o papel de um líder que influencia a sua equipe e de um líder que eduque.

O gestor como líder torna-se o canalizador das ocorrências que se passam no processo de aprendizagem organizacional e ele deve estar atento as práticas que ocorrem com os membros de sua equipe, filtrando aquilo que se deve ser agregado a sua equipe e aquilo que se deve ser excluído das práticas de uma rotina de trabalho. Desta forma o gestor cria o seu próprio modelo de gerenciamento do conhecimento que deve ser baseado nos objetivos estratégicos da organização, convertendo a aprendizagem organizacional através das melhores práticas construídas no dia a dia juntamente com os membros de sua equipe.

Segundo Delfino e Silva (2014) na perspectiva da aprendizagem organizacional, o líder pode também ser visto como determinante no processo de aprendizagem.

O direcionamento dos líderes para fomentar a aprendizagem de suas equipes contribui para que elas se desenvolvam e se adaptem mais facilmente a possíveis mudanças que a organização precise promover, considerando que as habilidades de liderança devem acompanhar as necessidades das equipes atuais (Leite; Aquino, 2008).

Desta forma pode-se verificar que o gestor no papel de líder em um papel relevante no processo de aprendizagem dos membros da sua equipe, uma vez que segundo os autores os gestores podem contribuir de forma positiva ou negativa neste processo.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Segundo Tartuce (2006) Metodologia Científica é o caminho utilizado para um objetivo, ou seja, é o estudo sistemático e lógico dos métodos empregados nas ciências, seus fundamentos, sua validade e sua relação com as teorias científicas.

A pesquisa é um procedimento, reflexivo, sistemático, controlado e crítico que permite descobrir novos fatos ou dados ou leis em qualquer área do conhecimento voltado para a resolução de problemas por meio dos processos do método científico (RAMPAZZO, 2005).

Nesta seção serão abordados e descritos os procedimentos metodológicos utilizados nesta pesquisa.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Este trabalho foi caracterizado como sendo de uma abordagem qualitativa básica, a qual Merriam (2009) define como um estudo que busca saber e interpretar a forma como as pessoas constroem os significados das suas experiências, vidas e mundos. Para Minayo (2001), a pesquisa qualitativa trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis.

Quanto aos fins, para que a questão levantada seja melhor analisada e posteriormente compreendida, a pesquisa foi exploratória. "A pesquisa exploratória se caracteriza pela familiarização com o fenômeno que está sendo investigado." (VERGARA, 2005, p. 47). O método qualitativo básico com característica exploratória foi escolhido levando em consideração o meio da investigação que foi uma pesquisa em campo.

Nesta pesquisa, buscou-se entender os fenômenos segundo a perspectiva de gestores em uma empresa de Educação no Estado da Paraíba, considerando todos os pontos de vista importantes para esclarecer o fenômeno em seus diversos aspectos, para que então os fenômenos pudessem ser estudados e interpretados.

3.2 AMBIENTE E SUJEITOS DA PESQUISA

Os sujeitos participantes da pesquisa são gestores, denominados na organização pesquisada como Líderes de Área que ocupam o cargo de gestão em um Instituto de Educação Profissional, denominado neste trabalho de empresa X tendo em vista a não liberação do mesmo para a divulgação de seu nome. Os gestores participantes da pesquisa trabalham na área há pelo menos cinco anos e estão de um a três anos no cargo de gestão. Os sujeitos foram selecionados por acessibilidade que segundo Vergara (2005) esta seleção é estabelecida longe de qualquer procedimento estatístico, utilizando os elementos pela facilidade de acesso a eles.

A priori, não foi definido o número de pessoas a serem entrevistadas, desta forma a coleta aconteceu até o momento em que houve convergência suficiente para configurar o fenômeno estudado. Nesta pesquisa, a saturação dos dados foi alcançada com quatro entrevistas. Assim, participaram da pesquisa quatro dos seis gestores da empresa, todos de departamentos diferentes, para os quais foi apresentado o projeto de pesquisa e explicada a sua importância para elaboração deste trabalho de cunho acadêmico. Visando evitar a exposição dos participantes e da empresa, foram utilizados os códigos para os respondentes (R1, R2, R3 e R4.), pois foi garantido o sigilo da identidade de cada um por um termo de consentimento livre e esclarecido.

Os gestores escolhidos que atuam na empresa X são de departamentos diferentes e estão ligados diretamente a área de educação e formação profissional. Possuem formação acadêmica na área em que atuam e grande experiência profissional na área de atuação.

3.3 COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi feita por meio de métodos que tinham o intuito de levantar dados e informações para alcançar os objetivos do estudo. Por esta pesquisa ser de cunho qualitativo a método escolhido para a o levantamentos dos dados foi a entrevista semiestruturada. Segundo Marconi e Lakatos (2012) a entrevista semiestruturada é feita por meio de uma conversação efetuada face a face, proporcionando informação necessária ao entrevistador, o qual, havendo necessidade, pode interferir no roteiro de forma a focar as respostas ao objeto de

pesquisa. A entrevista foi pautada, a fim de manter o foco no que se pretendeu alcançar por meio da captação de informação.

Neste trabalho, a pesquisa se deu em apenas um momento, no qual foram agendadas as entrevistas com os gestores. Nesta etapa, o pesquisador utilizou um roteiro de entrevista semiestruturado, conforme apêndice A, para que novas questões pudessem ser formuladas ao longo da entrevista, de acordo com a necessidade sentida pelo pesquisador. As entrevistas tiveram duração média de 35 minutos. Os relatos foram gravados e transcritos na íntegra, de modo a facilitar o processo de análise que buscou compreender como os gestores interferem no processo de aprendizagem da sua equipe.

3.4 ANÁLISE DOS DADOS

O instrumento de coleta de dados utilizado neste trabalho exige que a interpretação seja feita de forma qualitativa. As entrevistas foram feitas com o auxílio de um roteiro semiestruturado com o objetivo de abordar questões sobre como ocorre o processo de aprendizagem dos gestores, o qual eles explanaram como aprendem, quais fatores favorecem e dificultam o processo de Aprendizagem Organizacional. Falaram também sobre a participação do gestor no processo de aprendizagem organizacional da equipe e nos resultados causados por essas interferências. A análise se deu de forma interpretativa do pesquisador, levando em consideração os estudos já feitos pelos teóricos da área e fazendo a relação com as práticas exercidas na empresa pesquisada. A análise interpretativa se deu de forma a correlacionar os resultados de pesquisas anteriores que se assemelharam a esta.

4. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo, será apresentada a análise dos dados obtidos por meio da pesquisa realizada. Para facilitar a identificação dos entrevistados ao longo da interpretação dos dados, eles foram identificados por ordem de entrevistas como: R1,

R2, R3 e R4. Os processos de aprendizagem identificados como importantes, serão analisados, contemplando os aspectos relacionados ao seu desenvolvimento social e profissional. Serão apresentados comentários interpretativos para melhor compreensão das descrições expostas.

Os sujeitos deste estudo são gestores da empresa X de diferentes áreas, porém correlacionadas ao desenvolvimento técnico profissional. Todos os respondentes da investigação desempenham atividades que dizem respeito à função gerencial, porém eles participam diretamente da tomada de decisões estratégicas da empresa e desempenham diariamente um amplo conjunto de tarefas e atribuições que os envolvem bastante com suas atividades profissionais.

4.1 ASPECTOS DO DIA-A-DIA E DO CONTEXTO ORGANIZACIONAL QUE DEMANDAM APRENDIZAGEM

Quando analisado, o exercício da função de gestão, é possível constatar que a aprendizagem é um fenômeno vivo, contínuo e que pode ser vivido em diferentes plataformas. As pessoas constroem seu conhecimento a partir das suas experiências nos diversos âmbitos da sua vida. Os gestores, por meio dos processos de aprendizagem, se moldam e desenvolvem suas atividades diárias baseadas naquilo que já vivenciaram no âmbito organizacional e também nas experiências dos seus pares. Cada pessoa constrói sua trajetória de vida, profissional e sua forma de aprender, e esta última pode acontecer de diversas formas, conforme retratado nas falas dos respondentes. Abaixo segue os relatos que descrevem a forma de aprendizagem dos gestores.

Eu aprendo principalmente quando estou no meu **ambiente de trabalho**, [...]. A empresa também incentiva a aprendizagem na parte pessoal com treinamentos, assim a gente faz uma **troca de experiência não apenas técnica, mas muitas vezes até pessoal**. [...]. Às vezes quando tem alguém palestrando dando sua palestra eu **aprendo muito observando**, [...] **começo a refletir** e trazer [...] de forma prática para mim em certas situações que já vivi ou que eu possa viver, [...] e quando você vai agir você lembra-se desses exemplos que vai influenciar na sua ação ou na sua reação, enfim. [...] **Eu gosto muito de aprender pesquisando**. Quando estou com dúvida em alguma coisa eu pesquiso as formas de resolver aquele problema [...]. Eu aprendo também na prática, eu sou muito prático. **Gosto de aprender fazendo**. [R1]

Eu aprendo o tempo todo, eu aprendo com os processos, eu aprendo com os outros professores, eu aprendo com aluno, eu aprendo com o meu gestor. Eu acho que a gente aprende o tempo todo. [...] eu aprendo muito observando porque eu acredito que uma forma que eu tenho de aprender também **é acompanhar**. A gente aprende com o nosso formato atual e a partir dele a gente levanta algumas melhorias que não deixa de ser uma construção, [...] **aprender mudando**, [...] você visualiza as coisas e o mundo de uma forma melhor, de uma forma diferente, não apenas por um ângulo. [R2]

A forma mais fácil que eu tenho de aprender é **observando**. Observando ações, observando como as coisas acontecem, observando as atitudes. [...] A observação é a forma principal em que aprendo, mas também às vezes eu gosto de pontuar, **fazer pequenas anotações, escrever**. [R3]

Aqui na empresa **eu aprendo muito em sala de aula com os alunos**. De uma forma geral, **o aprendizado começa desde que você coloca o pé dentro da empresa. Você começa a observar** como as pessoas são e você se comporta da forma mais conveniente com as pessoas. Então, eu aprendo muito por **meio da observação**. [R4]

Por meio dos relatos percebe-se que a aprendizagem acontece de diversas formas, por meio do exercício prático das atividades e processos do dia-a-dia, os quais as pessoas são participantes, pelo ambiente, pela busca individual do conhecimento e pela observação dos seus pares. Vale ressaltar que aprender observando é a forma principal de aprendizagem, uma vez que esta prática foi citada por todos os respondentes. Porém boa parte desse aprendizado advém do exercício diário e prático da gestão, seja observando seus pares, modificando a forma de se fazer determinadas atividades ou acompanhando procedimentos. Silva (2009) afirma que a aprendizagem é baseada nas experiências do dia-a-dia e é um processo que ocorre todo o tempo.

Pode-se observar também que o contexto organizacional propulsiona os processos de aprendizagem organizacional, conforme os seguintes relatos:

Teve um caso recente aqui na área que estavam construindo um kit didático e na parte referente à outra área do nosso material teve a solicitação da gerência para que eles nos dessem um auxílio, [...] o material foi se desenvolvendo e daí teve **a troca de conhecimento**. [R1]

O tempo todo a gente está **trocando ideias**, eu digo que aqui o tempo todo a gente está interligado, [...] então a gente o tempo todo **troca informações para que a gente cresça junto**. [R2]

R1 e R2 ressaltam que a inter-relação entre as pessoas favorece o processo de aprendizagem, baseando-se na troca de conhecimento e estimulando a aprendizagem organizacional.

Hoje nós temos um programa que a nossa gerente está implantando, que está sendo contínuo e que realmente interferindo positivamente na nossa área. Esses encontros estão sendo **sobre desenvolvimento** de liderança, para você **se entender com pessoa e assim trabalhar isto com as outras pessoas também.** [R3]

Eu acredito que uma das práticas também sejam as capacitações. Desde que entrei na empresa, ela tem me dado muitas **capacitações** e treinamentos para que eu **melhore como profissional, o incentivo a aprendizagem.** [...]. **Temos o apoio da gerencia de unidade**, dos nossos superiores e isto ajuda muito o nosso crescimento. [R4]

Observa-se que o contexto organizacional pode impulsionar os processos de aprendizagem. Silva et al (2015) afirmam que é importante desenvolver as pessoas no seu contexto organizacional de forma que busque alcançar a competitividade pelo aprendizado contínuo. Neste sentido é possível perceber que a prática diária relacionada ao contexto organizacional pode ser considerada uma ferramenta de aperfeiçoamento e capacitação das pessoas na organização, aumentando a sua competitividade e conseqüentemente da organização, e os gestores utilizam-se dessa prática de forma natural, aperfeiçoando-as e adquirindo novas aprendizagens.

4.2 FATORES QUE FAVORECEM E DIFICULTAM O PROCESSO DE APRENDIZAGEM

No processo de aprendizagem organizacional existem os fatores que o favorecem e os fatores que dificultam o processo. Ao abordar esse item, R1, R2 e R3 comentam que as próprias pessoas podem facilitar ou dificultar esse processo de aprendizagem, uma vez que cada pessoa possui sua própria individualidade e características.

Eu acho que o principal fator é **o querer** [...]. Eu acredito que o principal fator é esse, o querer. Que você tentar passar algum conhecimento um aprendizado para qualquer pessoa, mas se ela não quiser absorver ela não vai se desenvolver. [R1]

Eu acho que a **pessoa é o principal responsável pelo seu aprender**, ele tem total responsabilidade sobre isto, [...] se ele não se permite nada disto acontece. Porque **a gente só aprende quando a gente se permite.**[R2]

Acima de tudo eu acredito que é a sua motivação em **querer aprender**, cada pessoa é um universo e cada um tem um nível de facilidade, mas **o fundamental é você querer.** [...] Eu acho também que o que impede você de aprender é quando **você mesmo cria as barreiras**, cria dificuldades [...]. Eu acredito que a partir do momento em que você encontra alguma

dificuldade você não pode desistir. Se eu não sou tão bom em determinada coisa eu tenho que trabalhar exatamente em cima disto. [R3]

Para R1 e R2, um dos fatores que favorecem a aprendizagem é a vontade de aprender de cada pessoa, de tal forma o querer individual pode ser visto como o passo inicial do processo de aprendizagem. Outro fator ressaltado foi o transmissor, “**quem transmite** também favorece, se as pessoas não tiverem um transmissor que cativa, que prenda a atenção a aprendizagem pode ser prejudicada” [R1]. R2 complementa a afirmação, “quando a gente tem também **alguém que faz uma intermediação**, que faz uma orientação boa eu acredito que isto favorece muito.”

No entanto, R2 alertou que um fator que pode dificultar esse processo é a própria gestão, segundo ele “**ter alguém superior que não te estimula**, que não te mostra os próximos passos que não te favorece da forma necessária para a aprendizagem acontecer, isso pode prejudicar o processo”. R3 resalta que o gestor tem um papel importante no processo de aprendizagem. Para ele o gestor deve dar abertura como forma de incentivo a aprendizagem, “eu acredito que ter a **abertura de um gestor** que escuta suas opiniões e **que te guia**, é uma forma de obter um aprendizado também.”

Para todos os respondentes o contexto organizacional, como o ambiente, recursos e até a própria cooperação entre os pares, são fatores que podem favorecer ou prejudicar os processos de aprendizagem.

O ambiente favorece, o **coordenador**, o **gestor**. Eu acho que todo mundo numa construção mútua [...], **se todas as pessoas estivessem em níveis intelectuais parecidos**, talvez todos tivessem absorvido o que deveria absorver, seja na vida ou na própria empresa onde trabalha. [R1]

Eu acredito que o que não favorece [...] quando o **ambiente não favorece**, **quando não se tem os aparatos necessários** para executar determinadas atividades, pois acontece muito de se aprender por meio da rotina. [R2]

O ambiente favorece o aprendizado também, **uma estrutura adequada**, **bons profissionais ao seu redor** também favorece. [R3]

Eu penso muito na questão das pessoas que estão a minha volta. [...] eu tenho aprendido com os líderes de outras áreas [...] com isto nós temos aprendido a questão de ser líder, técnica de resolução de problemas. Eu digo que hoje a empresa nos dá um respaldo incentivando o nosso crescimento tanto profissional quanto pessoal. Então eu acredito muito que **o ambiente** favorece, **os pares** favorecem, eu acho que é isso. [...] eu tenho aprendido muito nos últimos dias devido ao apoio mútuo entre as áreas e **talvez se não houvesse essa cooperação**, teríamos uma barreira para poder crescer. [R4]

De uma forma geral, pode-se observar que o contexto organizacional, as experiências vivenciadas no dia-a-dia se configuram em fatores que favorecem o processo de aprendizagem. Por outro lado, se o contexto não for adequado, se o ambiente não for propício, se os recursos não forem suficientes, o processo de aprendizagem pode ser prejudicado. Segundo Silva (2009), é por meio das pessoas que o processo de aprendizagem ocorre, e o processo de aprendizagem não envolve apenas a educação, mas também o contexto da ação ao vivenciar experiências pessoais e profissionais, mediadas por um processo de reflexão.

4.3 O GESTOR COMO PROPULSOR DO DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS

A influência é um processo que pode ocorrer nas situações do dia-a-dia e em diversos contextos. Segundo Limongi-França e Arellano (2002, p. 259), "a liderança é um processo social no qual se estabelecem relações de influência entre pessoas." A liderança, por ser um processo de influência entre as pessoas, pode ser um meio de avaliação sobre a que nível de influência um gestor gera para a sua equipe no processo de aprendizagem organizacional.

O papel do gestor como um fator de influência no processo de aprendizagem foi evidenciado nos relatos dos respondentes.

Numa visão geral o papel do gestor tem uma importância muito grande, [...] o papel do gestor **é se posicionar como um exemplo** e desempenhar o melhor trabalho possível para que inspire a equipe a fazer o mesmo, principalmente no aprender, porque como ele está à frente ele é visto também como **aquele que possui a capacidade de gerir a equipe e direcionar os conhecimentos para cada um deles** [...]. Ele deve conhecer a equipe e **direcionar a aprendizagem para as pessoas corretas** [...]. Então eu acho que é a parte do **espelho e do direcionar**. [R1]

O meu papel **é orientação**, [...] eu tenho que buscar melhorar diariamente para poder passar para a minha equipe novidades e [...] fazer todas as conexões dentro e fora da minha área, tentando dar solução as dificuldades. Participo de treinamentos, quando volto eu **passo para todos** novas informações, conhecimentos. [R2]

O gestor [...] **é o exemplo. Eu sou uma forma de aprendizado** para todos da minha equipe. É uma responsabilidade muito grande, porque você tem que ter atitudes que eles possam ver como positivas. Eles **estarão sempre você como o principal**, você é o foco, **eles têm você como o exemplo**. Então a nossa responsabilidade de ter atitudes positivas aumenta. [R3]

O papel do gestor é bem difícil. Quem está na frente deve aprender primeiramente a servir. Então o maior papel de quem está acima é dar suporte aos que estão abaixo. E servir é **fazer para ser exemplo**. [R4]

Para os respondentes o gestor tem a capacidade de influenciar sua equipe a partir do momento em que ele se posiciona em uma função gerencial, pois o gestor é como um espelho, o qual as pessoas olham para ele e se inspiram. Para os respondentes é do gestor a responsabilidade de orientação dentro da organização, o gestor nesse ponto se vê como um guia, direcionando tanto para as normas organizacionais, quanto para o estímulo da busca de aprendizagem e disseminação de conhecimento e informação. Os gestores afirmam que precisam ser vistos como exemplo para os seus subordinados.

Esta visão é fortalecida pelo relato de R4, quando ele percebe a visão de influência partindo dos seus superiores, que por meio de um processo de reflexão faz com que ele reflita esse processo aos seus subordinados, sendo assim uma influência em cadeia, “Eu aprendo muito com a minha gestora. **Ela me incentiva muito, me dá muitas orientações, me guia** [...] eu tenho passar isso para minha equipe também.” Desta forma o gestor pode influenciar a sua equipe de acordo com os objetivos que se pretende alcançar.

Esta influência pode se dá de diversas formas. Para R1 a necessidade de aprimoramento de habilidades e conhecimentos pode ser usada como um fator estimulador para o alcance de um novo aprendizado.

Eu os incentivo no sentido de que, hoje também temos a necessidade de que cada instrutor precisa saber cada vez mais e mais, para que ele abranja mais áreas de conhecimento, [...] mas eu tomo isso como algo positivo, porque muitos funcionários se acomodam naquilo que fazem e só fazem aquilo e não busca um novo aprendizado. [R1]

Para R2, existem diversas formas de se fazer determinadas atividades e a liberdade de mudança dada para a execução desses processos é uma forma de estimular a aprendizagem por meio da descoberta.

A gente tem diversas etapas até chegar ao produto final, [...] então **cada um tem a liberdade de melhorar também os processos**, [...] eu dou essa liberdade deles de buscarem a própria melhoria, para que ele desenvolva. [...] Além da preocupação com o ensino, com a qualidade do ensino a gente tem que se **preocupar com quem está transmitindo**, se ele também está estimulado a trazer sempre algo novo. [R2]

R4 complementa o pensamento de R2 no sentido de que além do estímulo a realização de novas formas de execução de alguns o processo, a aprendizagem é adquirida por meio da mudança.

Eu estímulo [...] a ser diferente, a fazer determinadas atividades de uma forma diferente, **tentar fazer melhor para ser o melhor**, [...] eu os estímulo a mudar. [...] A gente vai trocando opiniões e construímos algo que favoreça o nosso crescimento, não só profissional, mas também pessoal, porque eu acredito que a mudança, o fazer diferente é uma forma de adquirir aprendizagem. [R4]

Já para R3 o estímulo pode se dá por meio da delegação de novas atividades, onde ele pode proporcionar a sua equipe uma nova visão e aperfeiçoamento de competências.

Uma das ações que eu faço é o seguinte, [...] **eu delego** algumas responsabilidades para alguns e isto está refletindo de forma muito positiva, [...] um pessoa que no início não tinha tanta capacidade de decisão hoje já tem, outro que era mais técnico hoje já tem um posicionamento mais de liderança, [...] e a partir do momento que eu divido as minhas responsabilidades como gestor, [...], eles passam a entender melhor como funciona todo o processo, [...] e com isto **eles aprendem e desenvolvem outras habilidades na prática**. [...] se eu me ausento, sempre vai ter alguém que vai conseguir me substituir em determinadas ações. [R3]

Por meio dos relatos, pode-se verificar que o gestor é o canalizador das ocorrências que se passam no processo de aprendizagem organizacional orientando os processos de acordo com o objetivo pretendido, assim o gestor cria o seu próprio modelo de gerenciamento da aprendizagem organizacional que deve está atrelada também aos objetivos organizacionais, pois segundo Silva et al (2015) o gestor tem um grande poder de influência baseado no poder de comando que possui.

4.4 A APRENDIZAGEM GRUPAL LIGADA A CAPACIDADE DE INTERCÂMBIO

A aprendizagem organizacional através dos grupos faz com que as atividades exercidas sejam aperfeiçoadas o que acarreta para a organização maior eficiência e aperfeiçoamento de tarefas evitando possíveis problemas e traz inovação para a organização, pois segundo Dubrin (2008) os grupos são de grande importância dentro da organização, pois é o cooperativismo mútuo que os leva a um objetivo em comum. Esta afirmação reflete nos relatos de R1 e R3:

Sempre que chega uma pessoa nova no setor a gente procura sempre saber o que ele traz de bagagem, para digamos, **saber o que ele pode passar de novo para a equipe**, [...] **juntar ele a equipe** para que ele absorva o ritmo de trabalho, [...] e até mesmo se ele não tem conhecimento na área ele também vai absorvendo este conhecimento para futuramente ele ministrar também aquela disciplina. [...] Eu escolho um instrutor com mais experiência e coloca essa pessoa nova para acompanhá-lo nas aulas, **o objetivo é torná-los multidisciplinar**, terem os mesmo conhecimentos. [R1]

Se temos um desafio, se temos um problema eu faço uma *brainstorming*, porque assim a gente ouve a opinião de cada um, mesmo você tendo uma experiência muito grande, mas aquela pessoa jovem tem um poder de renovação, uma criatividade mais aguçada. E você juntando a experiência de uma pessoa com o poder criativo de outra a gente se torna uma equipe muito mais forte, **trabalhando junto**, [...] **eu promovo a interação** de quem não sabe alguma parte técnica com alguém que já domina [...]. [R3]

Já para R2 e R4 a interação dos membros do grupo é o ponto inicial para o nivelamento de conhecimento e compartilhamento de informação, e desta forma ser o propulsor para o processo de aprendizagem organizacional.

O ano passado antes do retorno as aulas eu juntei todo mundo e montei um cronograma, peguei os melhores de cada área e fiz uma escala. Então ele (o melhor em determinada atividade) passou para todo mundo aquele conhecimento, [...] **o foco é nivelar** todo mundo e isto foi muito produtivo e assim todo mundo saiu ganhando. [R2]

A gente promove os encontros de nivelamento. E dessa forma os mais antigos na casa, passam os conhecimentos para os que estão entrando, para os mais novos, [...] a gente busca **fazer sempre essa troca porque em caso de necessidade todos são capazes** de resolver os problemas ou dá suporte nas aulas. [R4]

É possível observar por meio dos relatos que a aprendizagem em grupo está ligada a capacidade de intercâmbio entre os membros e a intermediação dos gestores da área pode ser um fator imprescindível para a ocorrência deste processo, uma vez que ele tenha o poder de comando sobre o grupo.

4.5 VERIFICAÇÃO DA APRENDIZAGEM LIGADA AO RESULTADO

Segundo Ruas e Antonello (2003), a aprendizagem organizacional é um processo por meio do qual os colaboradores detectam erros ou desvios e os corrigem. Desta forma a teoria em uso da organização, esta entendida como uma mudança que ocorre nas rotinas defensivas que fazem parte das organizações (SILVA et al, 2015).

A percepção dos gestores da mudança de atitude relacionada verificação da aprendizagem organizacional foi evidenciada nos seguintes relatos:

O acompanhamento é feito de forma informal, não temos nenhum método ou ferramenta que acompanhe esse desenvolvimento. Às vezes a gente coloca alguém na sala de aula baseado nas experiências que esta pessoa já possui, [...] muitas vezes a gente passa por uma capacitação técnica ou pedagógica também, [...] mas eu **avalio pelos resultados**, a gente vê mais ou menos como ele está se desenvolvendo, [...] **a verificação é de percepção**. [R1]

Observação e análise, [...] eu avalio fazendo um pré-diagnóstico com ela para saber o nível de conhecimento em determinado ponto e assim tentar desenvolvê-la até **verificar se ele atingiu as competências** que o aprender de fato. É no dia-a-dia, **ver o resultado** dos alunos, porque a gente avalia muito o professor pelo resultado dos alunos, embora isto não possa ser uma regra, mas é uma forma de observar e acompanhar o desenvolvimento. [R2]

Hoje não temos nenhum método de avaliação. Hoje é muito pela observação, eu observo muito. **A partir da observação eu começo a perceber se ele está apto a uma nova função**, sempre observando as suas características, [...] hoje é mais por conversa, pelo feed-back que eu tenho com a pessoa. Eu gosto de fazer desta forma. [R3]

Nós não temos um método de avaliação formal. Hoje eu avalio muito com ajuda da minha gerente, com orientações dela. **Hoje a verificação é muito visual, muito da observação**, do trocar ideias com quem foi treinado ou capacitado. Ter o retorno da pessoa a respeito da própria avaliação. [R4]

Para os respondentes, a verificação da aprendizagem organizacional é percebida por meio da mudança, seja ela de comportamento, atitude, implementação de novas práticas de execução de determinadas atividades, flexibilização e adaptação. É por meio da observação que eles percebem se os resultados almejados foram adquiridos, baseado no contexto em que o sujeito está inserido.

4.6 REFLEXÃO SOBRE O CONTEXTO DA ORGANIZAÇÃO RELACIONADO AOS PROCESSOS DE APRENDIZAGEM

Refletir sobre como determinada atividade é feita ou após a execução de determinados processos fortalece o estímulo para a aprendizagem organizacional. Segundo Silva (2009), a reflexão pode ser considerada um dos aspectos-chave para entender a relação entre aprendizagem e experiência. A reflexão faz parte do processo de aprendizagem organizacional. Para R1 e R2, a reflexão está ligada a encontrar as reais necessidades de aprimoramento da equipe.

A empresa possui um maquinário de excelente qualidade e somos beneficiados. Então eu percebo que a empresa propicia a aprendizagem [...]. Há a colaboração mútua entre as áreas e se alguém chega com uma dúvida [...] eu digo “vamos lá, vamos ver juntos isto” e **assim fica mais fácil de passar o conhecimento e incentivar a aprendizagem** [...]. Numa simples **organização a gente consegue interferir no processo de aprendizagem**, até porque se nós não refletirmos sobre a necessidade de oferecer as oportunidades necessárias, eles (os membros da equipe) nunca irão trocar ideia, conhecimento, experiências. [R1]

Eu vejo a empresa como um ambiente que estimula a aprendizagem, [...] mas também devo me preocupar com o desenvolvimento dos meus professores e refletir sobre como eu estou propondo isto a eles. Ver as necessidades, **buscar melhorias e está sempre aberto a colaboração a troca de conhecimento**, [...] **guiá-los e fazer com que eles absorvam o máximo do contexto que dispõe as mais diversas formas de adquirir conhecimento**. [R2]

Para R3 o processo de reflexão é em grupo e mediado pelo gestor. Este impulsionamento à reflexão funciona como uma ferramenta de demonstração das habilidades encontradas na execução das atividades e compartilhamento do desenvolvimento dos membros da equipe como um estimulador do processo de aprendizagem organizacional.

Eu percebo a empresa como um ambiente que propicia a aprendizagem [...] e eu vejo que todo dia você aprende alguma coisa diferente [...] eu vejo a área hoje como um **lugar muito estimulador a aprendizagem, para a inovação**. Hoje nós temos situações que acontecem no dia a dia que faz com que a gente com este problema tenha um aprendizado [...]. **E quando tem algum problema eu reúno todos e escuto, porque eu acredito que escutar é a melhor ação antes de agir**. Eu interfiro fazendo-os refletirem sobre as situações, compartilhando os acontecimentos e fazendo com que as resoluções sejam em grupo, porque é pegando um pouco de cada um que obtemos a melhor resposta. [R3]

Já para R4 o processo de reflexão é direcionado para a melhoria do processo, baseado no que se é feito e como pode-se melhorar.

Eu acredito muito que nossa área colabora para o desenvolvimento das pessoas [...]. **Eu percebo que uma área ajuda a outra** sempre quando há necessidade. **Há a cooperação entre as pessoas do setor**, eles se apoiam. E eu **acredito que isto é fruto da nossa nova forma de fazer as coisas**, no que eu juntamente com a gerência sugiro que aconteça, [...] e desta forma **nós vamos construindo uma forma de trabalhar focada na inovação**. Tudo é construindo com a colaboração de todos. É parar, pensar em como está no cenário atual, **refletir sobre como estamos procedendo** e melhorar, porque sempre é possível melhorar, daí quando as pessoas pegam um material que foi desenvolvido pelos nossos instrutores eles ficam encantados. Existem habilidades em algumas pessoas que elas nem sabem que têm. E nessas reuniões, encontros, **a gente tenta despertar e descobrir talentos** que as pessoas nem sabiam que tinham. [R4]

Por meio dos relatos foi percebido que ao passarem pelo processo de reflexão os gestores atribuem significado para as suas experiências e ao compartilhar com a equipe ele a estimula ao processo de aprendizagem organizacional, pois quando não há reflexão a experiência não trará nenhum significado. Segundo Silva (2009, p. 198) “aprender pela experiência requer o desenvolvimento da capacidade reflexiva, pois é ela a responsável pela atribuição de significados e pelo desenvolvimento de padrões de comportamento que direcionam as ações das pessoas”.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho de pesquisa teve como objetivo principal analisar o papel do gestor no processo de aprendizagem organizacional. A pesquisa foi de caráter qualitativo e desenvolvida em um instituto de educação profissional. Os sujeitos da pesquisa foram gestores desta organização ligados diretamente a área de educação.

A liberdade da gestão superior dada aos respondentes os promoveu segurança e maior fidelidade nos relatos, uma vez que foi esclarecido como a pesquisa poderá auxiliá-los no processo de desenvolvimento de gestão promovido pela gerência educacional da instituição.

A partir dos relatos percebeu-se que no exercício da função de gestão, a aprendizagem é um fenômeno vivo, e a forma com que o processo de aprendizagem acontece pode variar de um indivíduo para outro, levando em consideração que as pessoas constroem seu conhecimento a partir das suas experiências nos diversos âmbitos da sua vida. Foi verificado que boa parte do aprendizado dos indivíduos pesquisados advém do exercício diário e prático da gestão, seja observando seus pares, modificando a forma de se fazer determinadas atividades ou acompanhando procedimentos. Foi observado que a organização pode ser considerada uma propulsora dos processos de aprendizagem organizacional. Desta forma, foi percebido que quando a organização propõe as condições ideais e ferramentas de desenvolvimento os gestores utilizam-se dessas práticas para aperfeiçoar suas habilidades e adquirir novas aprendizagens de forma a aumentar a sua competitividade e da organização.

Foi percebido nesta pesquisa que alguns fatores favorecem e dificultam o processo de aprendizagem. No contexto estudado, ao serem questionados, os respondentes citaram alguns fatores distintos, porém ressaltaram um ponto em comum que foi a individualidade de cada pessoa, afirmando que um fator que pode favorecer ou prejudicar o processo de aprendizagem é a vontade individual de cada pessoa, considerando que cada indivíduo possui a liberdade sobre as próprias escolhas. Este senso comum pode ser um reflexo do contexto organizacional, uma vez que o ambiente estudado se configura em uma instituição de educação e os respondentes são gestores diretamente ligados ao desenvolvimento profissional dos estudantes. Para confirmação desta afirmação, são necessários estudos posteriores.

Foi observado que o gestor pode ser considerado um propulsor para o processo de aprendizagem organizacional, uma vez que está em um cargo de gestão e possui o comando sobre sua equipe sendo visto como um espelho dentro da organização. Contudo, a responsabilidade de orientação dentro da organização deve ser do gestor, que neste ponto é visto como um guia, que direciona tanto para as normas organizacionais, quanto para o estímulo da busca de aprendizagem, disseminação do conhecimento, informação e desenvolvimento individual dos membros da sua equipe. Pode-se então perceber que o gestor funciona como um canalizador das ocorrências que passam no processo de aprendizagem organizacional.

Pode-se verificar que quando atrelado aos objetivos organizacionais a interação dos membros do grupo é o ponto inicial para o nivelamento de conhecimento e compartilhamento de informação, e desta forma ser o propulsor para o processo de aprendizagem organizacional. Foi observado no contexto estudado que a aprendizagem em grupo está ligada à capacidade de intercâmbio entre os membros e a intermediação dos gestores da área pode ser um fator imprescindível para a ocorrência deste processo, uma vez que ele tenha o poder de comando sobre o grupo.

Diante do exposto, pode-se observar que a aprendizagem organizacional pode ser vista como um ciclo que percorre desde a aprendizagem individual, passando pela aprendizagem em grupo e por fim a aprendizagem organizacional que por sua vez pode influenciar a aprendizagem individual. De tal forma, foi observado que a aprendizagem pode ser verificada por meio do resultado. Percebeu-se que os gestores participantes da pesquisa possuem pouca experiência na área da gestão de pessoas e as ações desenvolvidas são a utilização de ferramentas de gestão.

Sendo assim, a verificação da aprendizagem organizacional percebida por meio da mudança, seja ela de comportamento, atitude, implementação de novas práticas de execução de determinadas atividades, flexibilização e adaptação. A observação e a percepção são as ferramentas utilizadas para a verificação dos resultados almejados.

Os sujeitos se mostraram conscientes sobre o processo de reflexão sobre a aprendizagem, uma vez que refletir sobre como determinada atividade é feita ou após a execução de determinados processos fortalece o estímulo à aprendizagem organizacional. Segundo Silva (2009), a reflexão pode ser considerada um dos aspectos-chave para entender a relação entre aprendizagem e experiência. Desta forma a reflexão faz parte do processo de aprendizagem organizacional que pode

direcionar o gestor a encontrar as reais necessidades de aprimoramento da equipe, incentivando a melhoria dos processos, baseando-se no que se é feito e como se pode melhorar.

Contudo este estudo promoveu uma reflexão sobre o papel dos gestores no processo de aprendizagem organizacional, auxiliando na ampliação dos estudos sobre a aprendizagem gerencial. Uma vez que a aprendizagem é um processo de mudança na forma de pensar e agir, e que ocorre de forma diferente em cada indivíduo. Com isso, segue abaixo algumas recomendações para pesquisas futuras:

- Expandir esse estudo e analisar o processo de influência do gestor no processo de aprendizagem a partir da percepção dos subordinados;
- Identificar as mudanças no processo de aprendizagem no exercício da função de gestão.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, L. G.; DUTRA, J. **Liderança**. São Paulo: FIA, 2001.

AMBONI, N.; ANDRADE, R. O.B. **Mudanças e aprendizagem organizacional no Grupo Cecrisa S.A.** In XXX Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD, Belo Horizonte, Minas Gerais, Anais..., Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

ANTONELLO, C. S. **Aprendizagem nas organizações: refletindo sobre suas abordagens** [Mimeo]. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS. 2008

BEMFICA, J. C.; BORGES, M. E. N. **Aprendizagem organizacional e informação.** *Cif Inf.*, Brasília, v28, n. 03, p. 223-240, set./dez. 1999.

BERGAMINI, C. W. **Psicologia Aplicada a Administração de Empresas: psicologia do comportamento organizacional.** 4.ed. São Paulo: Atlas, 2011.

BITENCOURT, C. **A gestão de competências gerenciais: A contribuição da aprendizagem organizacional.** Tese (Doutorado em Administração) PPGA – UFRGS, Porto Alegre, 2001.

DAVEL, E.; VERGARA, S. C. (Organizadores). **Gestão com pessoas e subjetividade.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

DELFINO, I. A. de L. e SILVA, A. B. **O processo de liderança como facilitador da aprendizagem organizacional no SEBRAE.** São Paulo: RGO Revista de Gestão Organizacional, vol 6 – nº 2, 2014.

DUBRIN, A. J. **Fundamentos do comportamento organizacional.** São Paulo: Cengage Learning, 2008.

DUTRA, J.S. (Coord.) **Gestão por competências.** São Paulo: Editora Gente, 2001.

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

FLEURY, M. T. L. (org.); OLIVEIRA JR., M. M. (org.). **Gestão estratégica do conhecimento Integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2001.

GUNS, B. A organização que aprende rápido: **Seja competitivo utilizando o aprendizado organizacional**. São Paulo: Futura, 1998.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

KIERNAN, M. J. **Os 11 mandamentos da administração do século XXI**. São Paulo: Makron Books, 1998.

LAKATOS, E.; MARCONI, M. A. Metodologia do Trabalho Científico: **procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos**. 7. ed - 7. reimpr. - São Paulo: Atlas, 2012.

LEITE, N. R. P.; AQUINO, L. M. A. P. Aprendizagem organizacional, liderança e responsabilidade: fatores propulsores e inibidores. **Pretexto**, v. 9, n. 2, p. 117-142, abr./jun. 2008.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina; et al. **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

MOREIRA, Marco Antônio. **Teorias da Aprendizagem**. São Paulo: EPU, 1999.

MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. G. Teoria Geral da Administração. 3ª ed.rev. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2004.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

SCHOMMER, P. C.; SANTOS, Í. G. Aprendizagem organizacional nas relações entre Universidade e sociedade: limites institucionais e metodológicos em experiências promissoras. In XXX Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD, Belo Horizonte, Minas Gerais, **Anais...**, Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. 25. Ed. São Paulo: Best Seller, 2009.

SILVA, A. B. da. **Como os gerentes aprendem?** São Paulo: Saraiva, 2009.

SILVA, B. (Coord). **Dicionário de ciências sociais**. Rio de Janeiro: FGV, 1986.

SILVA, E. C. A. ; VIEIRA, A. M.; KUBO, E. K. de M.; BISPO, M. S. **Aprendizagem Organizacional no setor farmacêutico: uma análise multinível a partir da percepção dos gestores**. RACE, Revista de Administração, Contabilidade e Economia, 14(3), 10919-1118, 2015.

SILVA, R. O. da. **Teorias da Administração**. São Paulo: Pioneira, 2001.

SOUZA, C. R. de; BERTOLIN, R. V. Representações sociais naturalistas nas gestão ambiental: **o delineamento de uma aprendizagem organizacional fragmentada e instrucional**. In XXX Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD, Belo Horizonte, Minas Gerais, **Anais...**, Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

TERRA, J. C. C.. **Gestão do Conhecimento: o grande desafio empresarial**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

VERGARA, S. C. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 1999.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 6. ed. - São Paulo: Atlas, 2005.

WARDMAN, K. T. **Criando organizações que aprendem**. São Paulo: Futura, 1996.

APÊNDICE A

ROTEIRO DE ENTREVISTA

As perguntas a seguir irão contribuir para a coleta de dados da pesquisa de monografia do aluno Anderson dos Santos Ramos, cujo tema é: “O papel do gestor no processo de aprendizagem organizacional: um estudo de caso em uma instituição de ensino de educação profissional”, com o objetivo de atender os requisitos para conclusão do curso de Administração pela Universidade Federal da Paraíba. Vale ressaltar que esta pesquisa possui caráter sigiloso, para fins exclusivamente acadêmicos.

Questões da entrevista:

1. Como você aprende nesta empresa?
2. Você pode dar exemplos de como ocorrem esses processos de aprendizagem?
3. Quais fatores você considera favoráveis para a ocorrência do processo de aprendizagem organizacional? Exemplifique.
4. Por outro lado, quais são as barreiras que não favorecem a aprendizagem? Exemplifique.
5. Existe algum tipo de prática como reuniões ou encontros para que haja a troca de experiência que favoreça a Aprendizagem Organizacional?
6. Em visão geral, qual o papel do gestor no processo de aprendizagem organizacional da sua equipe?
7. Como você estimula a sua equipe direcionando a aprendizagem organizacional? Exemplifique.
8. Como ocorre a troca de informações e conhecimentos entre os membros antigos e os mais novos da sua equipe? Exemplifique.
9. Como você desenvolve um colaborador com pouca experiência ou conhecimento? Exemplifique.

10. Você possui algum método de avaliação ou de acompanhamento para a verificação da aprendizagem? Como este processo de verificação é feito? Exemplifique.

11. Você acredita que sua área é um ambiente propício para a ocorrência da aprendizagem organizacional? Qual a sua interferência no meio? Exemplifique.