

Correspondência para/
Correspondencia para/
Correspondence to
Rua Uruguai, 260/304,
Centro, Passo Fundo/RS,
CEP 99010-110.
Tel.: (54) 3312-6503.
E-mail: gdaniela@upf.br

Artigo premiado no
SLADE Brasil/2006

GESTÃO ESTRATÉGICA VOLTADA À APRENDIZAGEM: EM BUSCA DA PROMOÇÃO DOS DESENVOLVIMENTOS HUMANO, ORGANIZACIONAL E SOCIAL

GESTIÓN ESTRATÉGICA DIRIGIDA AL APRENDIZAJE: EN BUSCA DE LA PROMOCIÓN DE LOS DESARROLLOS HUMANO, ORGANIZACIONAL Y SOCIAL

LEARNING-FOCUSED STRATEGIC MANAGEMENT: IN SEARCH OF PROMOTION OF HUMAN, ORGANIZATIONAL AND SOCIAL DEVELOPMENT

Daniela Giareta Durante

Universidade de Passo Fundo - RS
gdaniela@upf.br

Enise Barth Teixeira, Dr^a

Unijui - RS
enise@unijui.tche.br

Palavras-chave
Gestão;
Estratégia;
Aprendizagem.

Palabras-clave:
Gestión;
Estrategia;
Aprendizaje.

Key-words:
Management;
Strategy;
Learning.

RESUMO: Diante da necessidade de as organizações integrarem desenvolvimento econômico e humano, o presente texto lança uma discussão teórica a respeito de gestão estratégica, objetivando interpretar o papel do gestor nas organizações voltadas à aprendizagem dos trabalhadores. Para tanto, é realizada uma pesquisa bibliográfica, perpassando teorias relativas à educação, aprendizagem, gestão organizacional e papéis gerenciais. As práticas de gestão são decisivas na ocorrência de processos de aprendizagem, pois algumas a inibem e outras a facilitam. Percebe-se que o estilo de gestão processual-relacional e os papéis de facilitador, negociador, inovador, servidor, sobretudo, educador estão mais alinhados com as organizações com cultura e ambiente voltados para a aprendizagem e que visualizam, na aprendizagem, a possibilidade de promover, ao mesmo tempo, competitividade e humanização.

RESUMEN: Delante de la necesidad de que las organizaciones integren el desarrollo económico y humano, el presente texto, lanza una discusión teórica respecto de la gestión estratégica, objetivando interpretar el papel del gestor en las organizaciones dirigidas al aprendizaje de los trabajadores. Para ello, es realizada un investigación bibliográfica, pasando por teorías relativas a la educación, aprendizaje, gestión organizacional y papeles gerenciales. Las prácticas de gestión son decisivas en el suceder de los procesos de aprendizaje, porque algunas los inhiben y otras los facilitan. Se percibe que el estilo de gestión procesual relacional y los papeles de facilitador, negociador, innovador, servidor, sobretudo educador, están más alineados con las organizaciones con cultura y ambiente dirigidos para el aprendizaje y que visualizan, en el mismo, la posibilidad de promover, al mismo tiempo, competitividad y humanización.

ABSTRACT: Faced with the need for organizations to integrate economic and human development, this text launches a theoretical discussion regarding strategic management, with the aim of interpreting the role of the manager in organizations geared towards the learning of workers. For this, a bibliographic review was carried out, covering theories related to education, learning, organizational management



and managerial roles. Managerial practices are decisive in learning processes i.e. some inhibit these processes while others facilitate them. It is observed that the process-relation management style and the roles of facilitator, negotiator, innovator, servant, and above all, educator, are more in keeping with organizations whose culture and environment are geared towards learning, and which view learning as a form of promoting, at the same time, competitiveness and human values.

1 INTRODUÇÃO

O mercado está cada vez mais exigente e as organizações, para se manterem competitivas e continuarem a inovar, estudam e utilizam novas estratégias. Ao que parece, o mundo dos negócios tem realizado isso com muita competência pois, diante da concorrência, buscam a diferenciação pela qualidade; diante da pobreza, a visão de atender aos clientes com poder aquisitivo menor; diante do consumidor mais exigente, a diversificação de produtos, e assim por diante.

No entanto, a competência das organizações na superação dos desafios mercadológicos, privilegiando o controle, a competição, a dominação, tem se mostrado insuficiente ante a discussão da necessidade de pensar e agir em prol de um desenvolvimento efetivamente sustentável e duradouro, em todas as instâncias e esferas.

Neste sentido, Vergara e Branco (2001, p. 44) abordam a urgência de questionar e redefinir o papel das organizações e, conseqüentemente, das práticas de gestão, na sociedade.

Tal revisão deixa antever a superação de dicotomias, hoje inaceitáveis, que têm levado a escolhas como competição ou cooperação, dominação ou parceria, quantidade ou qualidade, expansão ou conservação, enfim, dicotomias que privilegiam o 'ou' em detrimento do 'e'.

O que os autores tentam explicitar é a necessidade de buscar a integração, o diálogo para além do reducionismo, da fragmentação, da visão mecanicista.

Nessa integração, está contemplada a importância de a organização olhar para seu desenvolvimento econômico, mas também para o humano, o que é fundamental nos dias hoje. Vergara e Branco (2001, p. 37) intitulam essa organização de empresa humanizada, que "voltada para seus funcionários e/ou para o ambiente, agrega outros valores que não somente a maximização do retorno para os acionistas". Dentre esses valores está o desenvolvimento das pessoas em sua totalidade (físico, emocional, intelectual, espiritual), que diretamente perpassa pela aprendizagem.

Então, a estratégia de organizações com a intenção de desenvolverem-se economicamente e praticar ações que promovam o ser humano pode ser a percepção do capital intelectual como seu maior patrimônio. A idéia é que a geração de conhecimentos e a aprendizagem contínua do trabalhador o desenvolvem e, automaticamente, desenvolvem

a organização, pois agregam valor estratégico e competitivo ao produto ou serviço que o mesmo realiza.

Mas, para que ocorram processos de aprendizagem e geração de conhecimentos, a organização, seus dirigentes e gestores precisam promover um ambiente de trabalho em que o funcionário se sinta motivado a aprender, bem como necessitam gerenciar esse conhecimento criado de forma eficaz e contínua. Sobre isso, Nonaka e Takeuchi (1997) afirmam que o conhecimento somente é criado pelos indivíduos, tendo a organização a função de proporcionar contextos propícios para tal. Por extensão, pode-se deduzir que a aprendizagem ocorre nos indivíduos, ou seja, a organização não aprende se os trabalhadores não aprenderem primeiro.

Os processos de aprendizagem podem ser considerados fundamentais para a criação de novos conhecimentos. A aprendizagem pode ser pensada como "o processo de criação de uma interpretação nova ou revisada do significado de uma experiência, a qual orienta a compreensão, apreciação e ação subsequentes" (MEZIROU, 1990, p. 1). O conhecimento diz respeito a crenças, valores, significados e está relacionado à ação. Para Nonaka e Takeuchi (1997, p. 63), o conhecimento pode ser considerado como "um processo humano dinâmico de justificar a crença pessoal com relação à 'verdade'. É específico ao contexto e relacional". A gestão do conhecimento visa proporcionar um ambiente no qual se possa identificar, compartilhar e criar conhecimento que agregará valor à organização e contribuirá para o alcance de suas metas (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

Em se tratando de um ambiente propício ao processo de aprendizagem, no entendimento de Fleury (1997), três aspectos devem ser considerados: tempo, espaço e pessoas. O trabalhador precisa ter tempo disponível para observar, analisar, refletir, pensar criativamente, absorver novos conhecimentos e habilidades. Da mesma forma, a estrutura (espaço) organizacional deve ser flexível, propiciando integração e interação entre os trabalhadores. Em relação às pessoas, essas devem ser vistas como "sujeitos principais do processo de aprendizagem e inovação organizacional" (FLEURY, 1997, p. 164) e não como meros recursos gerenciáveis.

Se o conhecimento só é criado pelo indivíduo, é ao ser humano - ser que aprende - que a organização deve destinar a maior atenção, pelo simples fato de ser o único sujeito de interlocução entre os diferentes ambientes - interno e externo - e o agente de qualquer processo de mudança. O fato de o indivíduo aprender de forma contínua desenvolve-o, torna-o um ser flexível, diferente, reflexivo, emancipado. Porém, para isso acontecer, não basta boa vontade do trabalhador; a organização precisa ter sua cultura voltada à aprendizagem, sendo os gestores,

principalmente os de níveis mais elevados, os que têm oportunidade para promover a formação dessa cultura. Então, um questionamento se faz necessário: Qual é o papel do gestor nas organizações voltadas à aprendizagem dos trabalhadores?

Portanto, por acreditar no desenvolvimento do ser humano a partir das relações, das práticas e das experiências que ocorrem no ambiente de trabalho, sobretudo na presença de um estilo de gestão processual-relacional a sistêmico-controlador, o que resulta em desenvolvimento também organizacional e social, propõe-se a realização de um estudo, de caráter bibliográfico, objetivando interpretar o papel do gestor nas organizações contemporâneas a partir do processo de aprendizagem individual.

Cabe lembrar a pesquisa desenvolvida por Fernandes e Angeloni (2000), intitulada "A aprendizagem organizacional nas organizações de conhecimento: uma análise do perfil dos gestores do Senai/SC", que já indicava a necessidade de futuros estudos, na literatura nacional e estrangeira, a fim de definir com clareza o perfil do gestor de organizações voltadas à aprendizagem.

O presente artigo está organizado em cinco partes, abordando, respectivamente, questões voltadas à educação, à aprendizagem, à gestão, à estratégia e aos papéis gerenciais. Nos aspectos conclusivos, procura-se estabelecer um paralelo entre aprendizagem e gestão, com o propósito de melhor compreender o papel do gestor nas organizações voltadas à aprendizagem.

2 EDUCAÇÃO NAS PRÁTICAS PRODUTIVAS

Se por um lado, a escola ainda é a forma soberana de educação na sociedade capitalista, por outro, surge nos dias atuais um discurso que tende a afirmar que a educação escolar já não é mais a única forma de educação e sequer a principal. Educa-se por meio de múltiplas organizações, não apenas pela escola. Educa-se, por exemplo, pelos sindicatos, associações, partidos, clubes recreativos, grupos voluntários. "Educa-se através do trabalho, através da convivialidade do relacionamento informal das pessoas entre si" (SAVIANI, 1994, p. 158).

Para Brandão (1986, p. 7),

ninguém escapa da educação. Em casa, na rua, na igreja ou na escola, de um modo ou de muitos, todos nós envolvemos pedaços da vida com ela: para aprender, para ensinar, para aprender e ensinar. Para saber, para fazer, para ser ou para conviver, todos os dias misturamos a vida com a educação.

Salientando os processos pedagógicos vividos a partir das relações sociais que ocorrem inclusive no ambiente de trabalho, Brandão (1986) enfatiza que não existe um modelo único de educação, tampouco um único

lugar onde ela acontece (referindo-se à escola). Também para Frigotto (1998, p. 147) a escola não é o único espaço de formação e de aprendizado.

O fenômeno educativo acontece em outros espaços e tempos sociais, em outras instituições, nas fábricas, nas igrejas e terreiros, nas famílias e empresas, na rua e nos tempos de lazer, de celebração e comemoração, no trabalho.

Mas o que é educação? A palavra educação vem do latim "educere" e significa "extrair, tirar, desenvolver. Consiste, essencialmente, na formação do homem de caráter. [...]. É processo contínuo, que começa nas origens do ser humano e se estende até a morte" (BRANDÃO, 1986, p. 65).

Brandão (1986) compactua com Freire (1979, p. 27-28) no entendimento de que a educação está presente ao longo de toda a vida e se constitui numa realidade, ao considerar que o ser humano "é um ser na busca constante de ser mais e, com o fazer esta auto-reflexão, pode descobrir-se como um ser inacabado, que está em constante busca".

Se a educação é um processo contínuo, que acontece durante toda a vida do ser humano, como Brandão e Freire referem, e é sabido que grande parte do período de vida do indivíduo se passa em atividades produtivas, pode-se deduzir que o ambiente de trabalho, por excelência e sobretudo quando se refere a adultos, é um lugar de aprendizagem, ou seja, as práticas produtivas são práticas pedagógicas.

Nas relações sociais de trabalho, isto é, a partir da reflexão na e sobre a prática, busca dos objetivos comuns, trabalho em equipe, ajuda mútua, compartilhamento de informações, conhecimentos, experiências, observação, entre outras, as pessoas se educam e se desenvolvem. "Por elas serem parte dessas relações são capazes de transformá-las e, assim, transformam-se por meio delas. Em seu fazer, fazem-se também" (RODRIGUES, 2004, p. 21). Assim, a transformação e o desenvolvimento do ser humano que ocorrem por meio das práticas produtivas (boas e más) devem ser entendidas, num conceito ampliado de educação, como práticas pedagógicas.

Estudos mostram que a sociedade pós-industrial precisa repensar o papel do trabalho. Para Vergara (2000) existem elementos que estão presentes em um trabalho significativo e satisfatório, como a promoção da aprendizagem e do desenvolvimento da pessoa; a oportunidade de proporcionar às pessoas um papel social nas atividades da sociedade; a oportunidade de produzir bens e serviços desejados pela sociedade e que as organizações, a título de também desempenharem o seu papel, devem oferecer.

3 APRENDIZAGEM NO AMBIENTE DE TRABALHO

O ambiente de trabalho configura-se num local propício para as pessoas se desenvolverem, aprenderem. A crescente presença de ciência

e tecnologia nos processos produtivo e social, de acordo com Kuenzer (2001), gera uma aparente contradição: quanto mais se simplificam as tarefas, mais se exige conhecimento do trabalhador, não mais relativo ao saber fazer, que cada vez é menos necessário. Ao contrário, exige "o desenvolvimento de competências cognitivas superiores e de relacionamento" (KUENZER, 2001, p. 3).

Outro aspecto que Kuenzer (2001) expressa refere-se à memorização de procedimentos necessária a um bom desempenho em processos produtivos rígidos; passa a ser substituída pela capacidade de usar o conhecimento científico de todas as áreas para resolver problemas novos de modo original, o que implica em domínio não só de conteúdos, mas dos caminhos metodológicos e das formas de trabalho intelectual multidisciplinar, o que exige educação inicial e continuada rigorosa, em níveis crescentes de complexidade. A esta competência científico-tecnológica articula-se a demanda por competência ética, na dimensão de compromisso político com a qualidade da vida social e produtiva.

A aprendizagem pode ser pensada como "um processo de mudança provocado por estímulos diversos, mediados por emoções, que pode vir ou não se manifestar em mudança no comportamento da pessoa" (FLEURY; FLEURY, 2004, p. 95). Por sua vez, Mezirow (1990, p. 1) afirma que "aprendizagem é o processo de criação de uma interpretação nova ou revisada do significado de uma experiência, a qual orienta a compreensão, apreciação e ação subseqüentes". Nota-se que, para Fleury, a mudança de comportamento não é totalmente necessária para demonstrar que ocorreu aprendizagem, ao passo que para Mezirow é uma questão essencial. Neste estudo, portanto, opta-se pelo entendimento de Mezirow.

Em se tratando de correntes epistemológicas próprias da aprendizagem de adultos, destacam-se a classificação de Merriam e Cafarella (1999), que dividem a aprendizagem em cinco grandes correntes: o behaviorismo, o cognitivismo, o humanismo, a aprendizagem social e o construtivismo (pela experiência, autodirecionada e transformadora). Na prática das organizações ocorrem diferentes processos de aprendizagem, dependendo da cultura organizacional, dos atores envolvidos e, sobretudo, do papel que o gestor desempenha. Por acreditar que o aprendizado "mais importante é o social e ativo, e não individual e passivo" (BOYETT; BOYETT, 1999, p. 98) e no desenvolvimento do ser humano em sua totalidade a partir dos processos de aprendizagem, espera-se que essas aprendizagens sejam mais baseadas em correntes construtivistas e sociais a behavioristas.

No âmbito organizacional, o processo de aprendizagem pode ocorrer em três níveis: individual, grupal e organizacional. Primeiramente, o processo ocorre em nível individual, a partir das experiências, reflexões e emoções da pessoa; após, essa aprendizagem pode ser compartilhada e/

ou interpretada com as pessoas do grupo (mesmo setor, mesma função); por último, a aprendizagem já socializada pelo pequeno grupo institucionaliza-se mediante a disseminação por toda a organização, ocorrendo à armazenagem, que pode se expressar em diversos âmbitos organizacionais (FLEURY; FLEURY, 2004). O foco desse estudo é a aprendizagem em nível individual.

Assim como Fleury e Fleury (2004), Kim (apud KLEIN, 1998) entende que a aprendizagem inicia no nível individual e, portanto, se os trabalhadores não aprenderem a organização não aprenderá. "Na realidade, em última instância, as organizações aprendem através de seus membros individuais" (KIM apud KLEIN, 1998, p. 61).

Outro autor da área administrativa que discute a aprendizagem que ocorre no ambiente de trabalho é Argyris (1992), para quem a aprendizagem ocorre de duas formas, intituladas "circuito simples" e "circuito duplo" de aprendizagem. Circuito simples de aprendizagem diz respeito a situações nas quais os empregados reagem a mudanças quando detectam erros e, a seguir, os corrigem, visando manter a situação inicial; apenas modificam estratégias e suposições dentro de um conjunto de normas razoavelmente constantes. Porém, existem problemas/conflitos que põem em dúvida as normas e cultura organizacional, sendo necessário alterar os valores que governam as ações, provocando reformulação de normas da organização relativas a estratégias e suposições correlatas ao negócio. Esse processo implica um aprendizado em circuito duplo. Resumindo, "circuitos simples de aprendizagem resolvem os problemas visíveis. Porém, não resolvem o problema mais básico do porquê desses problemas existirem em primeiro lugar" (ARGYRIS, 1992, p. 112).

Ainda, no espaço empresarial, a aprendizagem individual está sendo discutida numa perspectiva de incorporação de conhecimentos por meio da inteligência dos indivíduos, membros da organização. Assim, a aprendizagem significa aquisição de conhecimentos e inclui a aquisição de habilidades ou know-how (o que as pessoas aprendem), que implica capacidade física de produzir uma ação, e, também, de aquisição de know-why (como as pessoas compreendem e aplicam este conhecimento), que gera capacidade de articular uma compreensão conceitual de uma experiência (KIM apud KLEIN, 1998).

O know-how apresentado por Kim (apud KLEIN, 1998) refere-se à aprendizagem operacional que constitui um processo cumulativo e envolve a elaboração de rotinas. Diz respeito ao chamado conhecimento tácito, desenvolvido pelo indivíduo, em situações específicas, e difícil de ser articulado em linguagem formal, enquanto o know-why está relacionado à aprendizagem conceitual e implica em perguntar o porquê da natureza ou existência de determinadas condições, procedimentos ou

concepções, conduzindo à elaboração de novos quadros de referência (conhecimento explícito). Ainda que o conhecimento operacional seja fundamental para o funcionamento de qualquer organização, cada vez mais ele tem que estar associado ao conhecimento conceitual a fim de consolidar o conhecimento organizacional. É uma tentativa de superar a concepção taylorista/fordista e burocrática de separação entre aqueles que pensam e aqueles que executam.

O aprendizado mais eficaz, especialmente para adultos, segundo Boyett e Boyett (1999), resulta de um ciclo de experiência no próprio local de trabalho, combinando vivência de experiências concretas; reflexão sobre essas experiências; formação de conceitos abstratos e generalizações; testagem desses conceitos e generalizações por meio de novas experiências. Esse ciclo (experimentar - refletir - formar conceitos - testar conceitos) é contínuo e foi intitulado pelos autores como "a roda do aprendizado".

Acredita-se que a ocorrência de aprendizagem, no âmbito das organizações, está imbricada no estilo de gestão, na cultura organizacional, na postura dos gestores. As práticas de gestão podem inibir ou estimular a aprendizagem dos trabalhadores, motivo pelo qual é importante considerá-las e estudá-las.

4 GESTÃO ORGANIZACIONAL CONTEMPORÂNEA: ALGUMAS CONSIDERAÇÕES

Para compreender o papel do gestor em organizações voltadas à aprendizagem dos seus geridos - objetivo desse estudo -, considera-se necessário abordar aspectos relacionados à gestão. Primeiramente, é importante esclarecer que existem várias terminologias para o ser humano que atua nas organizações, em cargos de gestão: administrador, gestor, líder, chefe, diretor, executivo, gerente. Para fins deste estudo, adota-se o termo gestor.

Embora a definição de função gerencial permanece ambígua e um tanto misteriosa (MOTTA, 1997), ainda na teoria clássica da administração, Fayol (1981, p. 68) definiu as funções básicas do gerente: prever, organizar, comandar, coordenar e controlar. O autor entendia a organização a partir do nível gerencial. Para ele, prever significa "calcular o futuro e prepará-lo; é, desde logo, agir". "Organizar uma empresa é dotá-la de tudo que é útil a seu funcionamento: matérias-primas, utensílios, capitais e pessoal" (FAYOL, 1981, p 82). Já o comando "é tirar o melhor proveito possível dos agentes que compõem sua unidade" (p. 128). "Coordenar é estabelecer a harmonia entre todos os atos de uma empresa, de maneira a facilitar o seu funcionamento e o seu sucesso" (p. 135). "O controle consiste em verificar se tudo ocorre de acordo com o programa adotado, as ordens dadas e os princípios admitidos" (p. 139).

Muito semelhante às idéias de Fayol (1981), atualmente se entende que a gestão se constitui basicamente de quatro funções: planejamento, organização, liderança e controle. O planejamento refere-se à atividade de formular objetivos, planos, metas e os meios para alcançá-los. A organização é o desenvolvimento de um conjunto de ações, visando atingir o que foi planejado. Para isso, é necessário distribuir tarefas, delegar funções, autoridades e responsabilidades e gerenciar os recursos internos (materiais, financeiros, humanos). Já a liderança, é o processo de designar pessoas, dirigir seus esforços, motivá-las, influenciá-las no comprometimento dos objetivos comuns. O controle diz respeito ao processo de acompanhar e avaliar o progresso rumo às metas definidas no planejamento, identificando possíveis desvios a tempo de rever as ações. Como pode ser observado, são funções que se complementam e constituem a totalidade do trabalho da gestão.

De acordo com Motta (1997, p. 26), a gestão é uma arte. Uma "arte de pensar, de decidir e de agir; é a arte de fazer acontecer, de obter resultados, resultados que podem ser definidos, previstos, analisados e avaliados, mas que têm de ser alcançados através das pessoas e numa interação humana constante".

Segundo Watson (2005), existem duas formas básicas de caracterizar as realidades gerenciais e organizacionais: a forma sistêmico-controladora e a forma processual-relacional. A primeira incentiva a mecanização do trabalho gerencial, "como uma atividade essencialmente preocupada com o desenho e o controle organizacionais, como um grande sistema mecanizado, programado para alcançar, racionalmente, "metas organizacionais" objetivas" (p. 15). A forma processual-relacional de gestão corresponde a uma referência alternativa. "Esse modelo é mais justo com as sutilezas e as complexidades das atividades sociais e humanas, ao reconhecer que os gestores, assim como os demais na organização, esforçam-se continuamente para dar sentido ao que fazem" (p. 15), portanto, esse estilo incentiva

[...] a olhar os membros da organização e as próprias organizações como facetas mutantes de relações sociais, econômicas, políticas e culturais das quais fazem parte desde sempre, em vez de trata-los como previamente "existentes" e depois inseridas em relações. A existência é uma questão relacional em si, continuamente emergente e jamais estável. A empresa é um conjunto de acordos e de entendimentos; é uma busca contínua de interações humanas e de processos criadores de significados (WATSON, 2005, p. 19).

Já Quinn (2004) agrupou os estilos gerenciais mais praticados no século XX em quatro grandes modelos. Esses modelos permanecem presentes, implícita ou explicitamente, na atuação dos gestores/líderes na atualidade, fato pelo qual torna-se importante retomá-los. Os modelos, bem como suas principais características e a atuação do gestor em cada um deles, podem ser visualizados no Quadro 1, a seguir:

Modelo	Características	Função do gerente
metas racionais	<ul style="list-style-type: none"> - os critérios de eficácia organizacional são a produtividade e o lucro; - crença que uma direção clara acarreta resultados produtivos; - clima organizacional econômico-racional; - objetivo principal é a maximização dos lucros. 	diretor decisivo e produtor pragmático
processos internos	<ul style="list-style-type: none"> - conhecido como “burocracia profissional”; - os critérios de eficácia são a estabilidade e a continuidade; - convicção de que a rotinização promove estabilidade, - a ênfase em processos; - clima organizacional hierárquico. - decisões são tomadas com base nas regras, estruturas e tradições; 	monitor e coordenador
relações humanas	<ul style="list-style-type: none"> - os critérios de eficácia são o compromisso, a coesão e a moral; - premissa de que o envolvimento resulta em compromisso; - valores centrais giram em torno da participação, resolução de conflitos e construção de consenso; - processo decisório através do envolvimento; - organização centrada em equipes. 	mentor empático e facilitador
sistemas abertos	<ul style="list-style-type: none"> - a eficácia organizacional é a adaptabilidade e o apoio externo; - premissa de que adaptação e inovação contínuas promovem a aquisição e manutenção de recursos externos; - os processos fundamentais são adaptação política, resolução criativa de problemas, inovação, agilidade e gerenciamento da mudança. 	inovador criativo, negociador/mediador

Quadro 1: Características dos quatro modelos gerenciais do século XX
 Fonte: Adaptado de Quinn (2004, p. 11)

Como pode ser observado, os dois primeiros modelos são o oposto do terceiro e, de certa forma, o segundo modelo complementa o primeiro. No primeiro modelo - metas racionais - a ênfase está na tarefa, em realizar determinada tarefa em menor tempo possível, ou seja, o entendimento de que a eficácia e o lucro são conseqüências da quantidade produzida. No segundo modelo - processos internos - a ênfase está na criação de regras e normas, bem como na definição de responsabilidades para cada função. Acredita-se que, se o trabalhador é especialista em determinada tarefa e a empresa possui procedimentos claros e detalhados, ele irá desenvolver a atividade com maior precisão, agilidade, eficiência. Em outras palavras, nos dois primeiros modelos as preocupações da gestão giram em torno da produtividade e da maximização dos lucros, desconsiderando totalmente o lado humano e, para isso, os gestores atuam de forma centralizada e unicamente racional.

Já no terceiro modelo - de relações humanas - a preocupação maior parece voltar-se ao ser humano, aos trabalhadores, suas necessidades, desejos e expectativas. Pesquisas realizadas por Elton Mayo e seus colegas na década de 1920 e 1930 comprovaram que fatores de caráter interno ao ser humano, como suas relações com os colegas, seus problemas pessoais etc., estavam ligados à produção do trabalhador. Com essa visão, algumas organizações, pelo menos no discurso, passaram a se preocupar mais com a motivação, satisfação, sonhos, qualidade de vida, interação, autonomia, etc. dos funcionários, levando a um modelo de gestão. Nessa perspectiva também se constituíram as teorias motivacionais de Maslow, Herzberg, McGregor, Likert. Na visão humanista, o principal papel do gestor é facilitar os processos de trabalho.

No quarto modelo - de sistemas abertos - a ênfase está na busca da flexibilidade e de apoios externos, porém o ser humano não é desconsiderado, e, sim, visto como parte do sistema. Acredita-se que a origem desse modelo de gestão está na teoria geral dos sistemas (TGS), desenvolvida por Boulding e Bertalanffy por volta da década de 60, buscando responder às novas demandas da sociedade. Os pesquisadores agruparam e hierarquizaram os sistemas de acordo com suas complexidades, obtendo o total de oito. O ser humano faz parte do sétimo sistema e as organizações sociais, do oitavo, o que justifica a grandeza da complexidade encontrada em ambos. Assim, o que encontramos nas organizações são dois sistemas, o ser humano e a organização social, que interagem entre si e que dependem um do outro, com um influenciando o outro. Nessa perspectiva, o gestor tem papel de inovar, negociar, mediar.

No final do século XX a maior preocupação dos executivos girava em torno da necessidade de atingir a flexibilidade e a eficácia organizacional num ambiente profundamente dinâmico, global e competitivo, fato que se estende até os dias de hoje. De acordo com Quinn (2004) nenhum dos modelos conhecidos até o momento respondia a essa necessidade de maneira satisfatória. Assim, foi necessário visualizar os quatro modelos juntos (metas racionais, processos internos, relações humanas, sistemas abertos) com a convicção de que, em determinados momentos, seria necessária a utilização de um modelo específico e, em outro momento, a utilização de dois ou três modelos ao mesmo tempo, de forma que um complementasse o outro. Em outras palavras, às vezes é necessário o gestor centralizar a decisão e noutras decidir com a participação da equipe; em alguns momentos o gestor deve atuar como diretor e, em outros, como agente facilitador, e assim por diante. Não seria essa uma forma de minimizar a fragmentação?

É sabido que o mundo da gestão prioriza a ação, a racionalidade instrumental, a tecnocracia, o mecanicismo, o distanciamento das pessoas. No entanto, esse mundo é repleto de sentimentos, desejos, emoções, angústias, incertezas, fragilidades, espontaneidade. "Ao mundo sério e racional das obras e dos discursos do management opõe-se o mundo real e concreto do vivido" (CHANLAT, 2000, p. 67). A gestão com apenas uma abordagem não se sustenta, precisa contemplar os dois mundos, tentando equilibrá-los e, para isso, buscar subsídios inclusive em outras áreas do conhecimento, o que não significa aumentar a fragmentação.

Com essa intenção, Chanlat (2000) desafia as organizações e, por sua vez, quem ocupa cargos de gestão e liderança deva ampliar os horizontes na tentativa de resolver o problema da fragmentação social, da alienação, da exclusão, da dicotomia e, por consequência, da eficácia, no século XXI. Essa ampliação, na opinião do autor, é possível com a



inserção das contribuições das Ciências Humanas à gestão, a partir da afirmação e do retorno de dimensões esquecidas no ambiente organizacional, como a valorização da afetividade, experiência, simbolismo, história, ética.

Porém, para que isso ocorra também na prática e não apenas no discurso organizacional, resultando em mais um modismo, é necessário que essa visão faça parte da cultura organizacional e seja pontuada em suas ações estratégicas.

5 ESTRATÉGIA E CULTURA ORGANIZACIONAL VOLTADAS AO APRENDIZADO

As organizações contemporâneas, para enfrentarem os desafios do ambiente, sobretudo externo, e garantirem sua sobrevivência, adotam estratégias administrativas para se adaptarem às mudanças contínuas e rápidas.

Estratégia é um conjunto de decisões do processo organizacional, que integra missão, objetivos e ações administrativas num todo interligado. A estratégia tanto pode ser um guia de ações definidas no princípio, quanto o conjunto de resultados definidos posteriormente. (MOTTA, 1997). Já para Porter (1996, p. 68) a "estratégia é a criação de uma posição única e valiosa, envolvendo um conjunto diferente de atividades".

Mintzberg et al (2000), na obra *Safári de Estratégia*, propõem dez escolas de pensamento sobre formulação de estratégia, sendo uma delas a de aprendizado. Nesta Escola, a estratégia é concebida como um processo emergente, de natureza descritiva. Emergente porque focaliza o aprendizado, permitindo que os atores reflitam sobre suas próprias ações e aprendam com seus acertos e erros. Descritiva, ao contrário de prescritiva (controle), significa ter a preocupação de entender como as estratégias de fato se constroem nas organizações. Os autores deixam clara essa idéia. "O verdadeiro aprendizado tem lugar na interface de pensamento e ação, quando os agentes refletem sobre o que fizeram [...], o aprendizado estratégico deve combinar reflexão com resultado" (MINTZBERG et al., p. 147).

Para a escola de aprendizado, o mundo é demasiado complexo para que as estratégias sejam desenvolvidas de uma só vez com planos ou visões claros. A estratégia, portanto, deve emergir em passos curtos, à medida que a organização se adapta, ou "aprende". "As estratégias emergem quando as pessoas, algumas vezes atuando individualmente mas na maioria dos casos coletivamente, aprendem a respeito de uma situação" (MINTZBERG et al., 2000, p. 134).

Da mesma forma, Motta (1997, p. 103) salienta a presença contínua da aprendizagem no processo estratégico. "Gerenciar estrategicamente é estar

propenso ao aprendizado contínuo. É saber ver suas crenças questionadas e aceitar a introdução de novos elementos de análise para compreender melhor fenômenos, correntes e redirecionar ações futuras".

Para Senge (1990) a organização que aprende apresenta características de estar continuamente expandindo sua capacidade de desenvolver estratégias de longo prazo, o que pode representar uma vantagem competitiva realmente sustentável. "À medida que o mundo se torna cada vez mais interligado e as empresas mais complexas e dinâmicas, o trabalho deve se tornar mais 'fácil de aprender'", escreve Senge (2000, p. 37). Diz ainda que, "não basta mais ter uma única pessoa aprendendo pela empresa", portanto, "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".

Neste sentido, Senge (1990), propõe o desenvolvimento de cinco "disciplinas" fundamentais para a transformação de uma organização tradicional em uma organização que aprende: domínio pessoal, modelos mentais, visão compartilhada, aprendizagem em equipe e pensamento sistêmico. Na visão do autor, essas são capazes de promover e impulsionar o processo de inovação, aprendizagem e competitividade organizacional.

Boyett e Boyett (1999), discutindo os fatores que inviabilizam a aprendizagem no âmbito das organizações, acreditam que eles podem ser agrupados em três grandes abordagens, sendo uma delas e a mais ampla a que focaliza a cultura. Os referidos autores citam Schein (1999, p. 131), que define a cultura organizacional como "o acúmulo de aprendizado anterior baseado no sucesso anterior". Para Schein a organização pode desenvolver uma cultura que amplie ou que iniba o aprendizado, conforme Quadro 2, abaixo:

Cultura que estimula o aprendizado	Cultura que inibe o aprendizado
Equilibra os interesses de todos os envolvidos	Estabelece uma distinção entre questões relacionadas a tarefas e relacionamentos
Concentra-se nas pessoas, não nos sistemas	Concentra-se nos sistemas, não nas pessoas
Faz as pessoas acreditarem na possibilidade de mudar seu ambiente	Só permite que as pessoas mudem quando é necessário
Disponibiliza tempo para o aprendizado	É enxuta, evitando tempo de folga
Adota uma abordagem holística aos problemas	Compartimentaliza a resolução de problemas
Estimula a comunicação aberta	Restringe o fluxo de informações
Acredita no trabalho em equipe	Acredita na competição individualizada
Tem líderes acessíveis	Tem líderes controladores

Quadro 2: Culturas que estimulam e inibem o aprendizado
 Fonte: Adaptado de Boyett e Boyett (1999, p. 134-135)

Nota-se que as organizações desenvolvem cultura e estratégias voltadas ao aprendizado porque visualizam a oportunidade de se tornarem aprendentes. Portanto, os motivos que impulsionam uma empresa a se transformar em uma organização que aprende,

correspondem tanto a aspectos relacionados ao desenvolvimento humano como aos aspectos ligados à sustentabilidade organizacional. Ao que parece, essa idéia está alinhada com a necessidade de superar as dicotomias tão presentes no âmbito organizacional e com a forma de gestão processual-relacional, para as quais a postura dos gestores mostrasse, de certa forma, decisiva.

6 GESTÃO: PAPÉIS DO GESTOR

Com o intuito de perceber as posturas dos gestores relacionadas à aprendizagem, apresentam-se papéis desempenhados por eles e algumas competências exigidas a esse profissional.

Como já explicitado, no entendimento de Quinn (2004), atualmente, o gestor deve ter habilidade para desenvolver oito diferentes papéis: diretor, produtor, monitor, coordenador, mentor, facilitador, negociador e inovador, sendo que o(s) papel(is) a ser(em) desenvolvido(s) dependerá(ão) da situação encontrada por ele.

Por outro lado, Matos (1996) define como papéis do gestor: intérprete (elo de ligação no processo de comunicação), cooperador (agente de integração entre as pessoas) representante (líder que busca a contribuição criativa e a ação do grupo), educador (envolvido e comprometido com os processos de aprendizagem dos geridos e da organização), empresário (responsável por responder aos desafios da situação de forma eficaz). Na visão do autor, os estilos gerenciais podem ser definidos como perceptivo, flexível, participativo e inovador. Não se imagina que seja possível, na atualidade, o gestor responder por toda a demanda a sua volta (sociedade, geridos, empresários, governo etc.) adotando um estilo específico de atuação. Ao que parece, ele precisa agregar características de cada um dos estilos. "A combinação dos estilos configura o perfil comportamental do gerente como educador" (MATOS, 1996, p. 42).

Pitcher (2001), a partir de seu trabalho de tese de doutorado, identificou três estilos de gerência nas organizações: artistas (visionários criativos), artesãos (líderes empáticos) e tecnocratas (analistas sistemáticos). Cada estilo gerencial possui características específicas. O artista é ousado, intuitivo, empreendedor, inspirador, entre outras características. O artesão é sensato, realista, amigável. Já o tecnocrata é conservador, metódico, controlador. Para a autora, na atualidade, os cargos de gestão deveriam ser mais assumidos pelos artistas e artesãos e menos pelos tecnocratas.

Nas organizações voltadas à aprendizagem e ao conhecimento, segundo Senge (1990), os gestores assumem papéis de projetista, regente e professor.

Eles são responsáveis por construir organizações onde as pessoas expandem continuamente suas capacidades de entender complexidades, esclarecer visões, e

aperfeiçoar modelos mentais compartilhados - ou seja, eles são responsáveis pela aprendizagem(p. 368).

De acordo com o autor, esses papéis não se restringem a formular estratégias competitivas e difíceis de serem imitadas pelos concorrentes ou ensinar os geridos a atingirem os objetivos, serem eficientes e eficazes. Ao contrário, são gestores que estimulam o desejo das pessoas de aprenderem para perceberem os seus problemas (pessoais e profissionais) e lidar com eles de forma natural, equilibrada, sem muito sacrifício ou desgaste físico, psicológico, afetivo, intelectual, ou seja, são gestores preocupados em desenvolver nos geridos a autonomia de pensar, agir, ser....

Fernandes e Angeloni (2000, p. 4) corroboram com Senge na idéia de que

o gestor deve facilitar, alimentar e alavancar o conhecimento das pessoas, maximizando a aprendizagem, e incentivando as mesmas a se tornarem pensadores independentes, capazes de julgar a qualidade de suas próprias idéias.

Mais tarde, em 2001, Senge acrescenta que o gestor também assume o papel de servidor, como sendo o papel mais sutil da liderança. Refere-se ao sentimento do gestor de colocar-se a serviço da organização e, principalmente, dos geridos, no sentido de fornecer-lhes as condições necessárias para que possam desenvolver os seus trabalhos. Essas condições vão desde estrutura física a apoio emocional. Ao que parece, significa uma inversão da pirâmide, em que os níveis hierárquicos do topo passam a agir de acordo com as necessidades da base operacional.

Drucker (1996) também contribui para o entendimento do gestor como educador. Para ele, o gestor desempenha três papéis fundamentais nas organizações voltadas para o aprendizado: projetista, professor e guia. Os três papéis têm relação direta com o desenvolvimento humano e colaboram para que ocorram processos de aprendizagens no indivíduo. Ao mesmo tempo, Weiss (1995) colabora na idéia do gestor ser um guia. Para o autor, esse profissional precisa inspirar as pessoas a fazer aquilo que de outra forma talvez não fariam e dirigi-las ou concentrar suas energias em metas específicas.

Vergara (2000), discutindo a complexidade e as características do mundo contemporâneo e os impactos disso nas organizações, entende ser importante reconhecer a necessidade de novas qualificações profissionais para responder às novas demandas. Sobre isso, a autora cita Rhinesnith (1993), que propõe um ciclo de aprendizado de competência global para o desenvolvimento de gerentes. Segundo Rhinesnith (1993), esse processo de aprendizagem tem três etapas: mentalidade, característica pessoal e competência. Pessoas de mentalidade global

"aceitam a vida como um equilíbrio de forças contraditórias que devem ser apreciadas, ponderadas e geridas [...]". Relacionadas à mentalidade, o autor cita seis características pessoais: conhecimento, conceituação, flexibilidade, sensibilidade, julgamento, reflexão. A relação entre mentalidade e características pessoais "representam o lado ser da gestão, enquanto as competências referem-se ao lado fazer". As competências citadas são: "gestão da competitividade, gestão da complexidade, gestão da adaptabilidade, gestão de equipes, gestão da incerteza e gestão do aprendizado".

Discutindo o aprendizado gerencial, Motta (1997) afirma que o gestor precisa desenvolver quatro habilidades gerenciais: cognitiva (conhecimentos específicos de administração), analítica (análise e solução de problemas, conflitos, interesses), comportamental (conhecer o outro) e de ação (conhecer-se, suas fraquezas e potencialidades). Percebe-se que as quatro habilidades englobam a maioria das atitudes e conhecimentos necessários à gestão, no sentido de contemplar questões técnicas e sociais/humanas, ambas fundamentais.

Ainda, falando a respeito do perfil do gestor contemporâneo, Motta (1997, p. 42), considera que esse profissional, atualmente, é menos visto como um "decisor racional, planejador sistemático e supervisor de atividades ordenadas e mais como um desbravador de caminhos, encontrando soluções e tomando decisões com base em informações incompletas, coletadas esparsamente em meio a um processo gerencial fragmentado".

Então, os papéis do gestor citados pelos autores trabalhados são: diretor, produtor, monitor, coordenador, mentor, facilitador, negociador e inovador, intérprete, cooperador, representante, educador, empresário, projetista, professor, guia, regente, servidor, decisor racional, planejador sistemático, supervisor, desbravador, artista, artesão, tecnocrata. Alguns papéis parecem ser sinônimos, porém a cultura de estímulo ao aprendizado e a atuação acessível do gestor em detrimento do controle, fica clara. Mais uma vez, é oportuno se questionar: Qual o papel do gestor nas organizações voltadas à aprendizagem? A fim de atingir o objetivo principal deste estudo, tentar-se-á, nos aspectos conclusivos, fazer relações entre aprendizagem e atuações do gestor.

CONCLUSÕES

As organizações contemporâneas, no esforço de viabilizar sua sobrevivência e competitividade, bem como minimizar as dicotomias existentes no atual mundo dos negócios, vêm definindo estratégias, voltadas à educação corporativa, capazes de promover aprendizagem organizacional, cujo foco se inicia na aprendizagem individual. Desta forma, os postulados

sobre a aprendizagem de adultos da área de Educação vêm sendo transportados para o campo da Administração, haja vista a forte ligação entre aprendizagem e prática de trabalho.

Nesse sentido, entende-se que a educação é o processo de formação do ser humano de caráter; que as práticas produtivas são práticas pedagógicas; que a aprendizagem organizacional resulta da aprendizagem dos seus atores, ocorrendo, portanto, num primeiro momento, no nível individual; e a partir da construção de significados e de experiências, resultando em mudança de comportamento. Também, que diferentes abordagens de aprendizagem são vivenciadas no ambiente de trabalho, diferenciando-se pela intensidade e pelo perfil dos atores envolvidos.

Atualmente, a diferença ou a estratégia das organizações contemporâneas está voltada para o fator humano, para a forma de como gerenciam o conhecimento individual e o tornam em organizacional e inovação. Deduz-se que os motivos que levam uma empresa a voltar-se à aprendizagem estão relacionados tanto a aspectos que interferem no desenvolvimento humano como aos aspectos ligados à sustentabilidade organizacional, o que é essencial já que a gestão precisa conviver e englobar os dois mundos (racional e humano).

As práticas de gestão são decisivas na ocorrência de processos de aprendizagem. Os autores pesquisados citam vinte e cinco diferentes atuações dos gestores, que aqui foram intituladas de papéis gerenciais. Todos os papéis influenciam na aprendizagem dos geridos, porém, alguns a inibem e outros a facilitam.

Se a aprendizagem é fruto da reflexão da experiência, como defende Mezirow (1990), o trabalhador tem de ter iniciativa, motivação, hábito de refletir na e sobre a experiência. Para que isso ocorra, entende-se que o gestor tem papel fundamental, pois a motivação, a iniciativa do trabalhador vai depender, em certa medida, da atuação do gestor, do estilo de gestão que ele desenvolve, ou seja, se o gestor tem visão tecnicista, racional e se restringe a ser um produtor, monitor, empresário, diretor, certamente, a cultura predominante é "eu mando e eles obedecem", não dando oportunidade para os geridos questionarem e tampouco sugerirem, opinarem, ou seja, inibindo a aprendizagem. O trabalhador nessa situação tem papel específico de executor de tarefas - produzir com agilidade -, o que torna o trabalho alienante. O trabalhador, mesmo nessa situação, poderá ter a iniciativa de refletir sobre sua prática, mas a sua reflexão poderá não se traduzir em mudança de comportamento na ação, pois o estilo de gestão não permite que isso aconteça.

Por outro lado, se o gestor tem visão mais humanística, entende que cada trabalhador é parte do processo global e que todos contribuem



significativamente com a organização, não apenas com a força do trabalho; logo, a possibilidade de ocorrer aprendizagem nesse ambiente é bem maior.

Então, o papel do gestor enquanto facilitador, negociador, inovador, guia, educador, regente, servidor parece ser mais adequado para o cenário atual. Nesse sentido, espera-se que o gestor seja um mediador do processo, alguém que guie a conduta deles no sentido de levá-los a atingir a autonomia, a flexibilidade, o desenvolvimento humano em sua totalidade, não no sentido de manipulá-lo apenas conforme os interesses da organização. Se assim for, a vantagem para a organização é consequência desse processo, porque a aprendizagem, o conhecimento do trabalhador, traduzir-se-á em melhoria no processo de trabalho, na resolução de um problema com criatividade e até na criação de um novo produto ou serviço.

Em se tratando de habilidades em gestão, a cognitiva, analítica, comportamental e de ação podem ser consideradas apropriadas para o contexto atual das organizações, no sentido de despertar para o entendimento da pessoa como ser integral, minimizando, dessa forma, paradoxos do tipo corpo/mente.

Salienta-se a atuação do gestor como educador que, embora de forma ainda incipiente e muito implícita, está presente na literatura administrativa. Se o ambiente de trabalho é um espaço educativo, se o gestor, a partir da sua prática, influencia a atuação, a postura, o desenvolvimento e a aprendizagem do trabalhador, tudo leva a crer que as práticas (saudáveis e não saudáveis) do gestor educam o trabalhador. Isso, contudo, não significa dizer que educa para a formação do indivíduo de caráter, como refere Brandão, pois poderá educar para o mal, caso a sua prática assim permita. Assim justificam-se mais uma vez a importância e a complexidade do papel do gestor nas organizações e na sociedade.

Se a aprendizagem se dá a partir da reflexão do indivíduo, o gestor comprometido com esse processo tem o papel (dever) de levar o trabalhador a refletir sobre a sua prática e sobre a prática dos colegas. Entende-se que o gestor pode incorporar esse hábito na sua forma de gerir de maneira simples, como, por exemplo, ao invés de solicitar uma atividade, esclarecendo em minúcias como essa atividade deve ser feita, apenas dizer o objetivo que se quer com a atividade, permitindo que o trabalhador reflita de que forma ele deve realizar para atingir o objetivo. O gestor também pode questionar por que o gerido realizou daquela forma, não de outra, induzindo-o, mais uma vez, a refletir e, ainda, a elaborar mentalmente justificativas que convençam o gestor - mais um momento de aprendizagem e desenvolvimento de competências cognitivas.

Retomando a idéia de que as organizações, para se manterem ou se tornarem competitivas, precisam gerenciar o conhecimento dos

indivíduos, e entendendo que o trabalhador irá desenvolver um novo conhecimento a partir da sua aprendizagem, então a organização pode iniciar esse processo possibilitando e estimulando os trabalhadores a aprenderem, bem como a criarem conhecimentos. No entanto, como discutido, isso está atrelado à atuação do gestor, à cultura organizacional, ao estilo gerencial. Parece que cabe à organização se questionar: que tipo de trabalhador quer? Que estilo de gestão e que cultura contribui para o desenvolvimento do trabalhador, da organização e da sociedade?

Assim, sugere-se que as organizações contemporâneas desenvolvam uma cultura que estimule o aprendizado em todos os níveis, optem pelo estilo processual-relacional de gestão e que os gestores exerçam o papel de educadores e não de controladores.

Com isso, é oportuno enfatizar o desafiante papel que exercem os gestores na atualidade, sobretudo, os gestores de organizações voltadas ao aprendizado. Espera-se que eles desenvolvam ações humanizadoras; ofereçam um ambiente propício para a aprendizagem - tempo, espaço, pessoas -; promovam e sejam responsáveis pela aprendizagem dos trabalhadores. Ao mesmo tempo, é preciso ter consciência de que esse perfil se refere a uma gestão ideal, mas não se deve se distanciar da concepção de que toda a pessoa é um ser humano inacabado e inconcluso, que está em constante desenvolvimento, portanto, o gestor também é incompleto, em formação, aprendiz.

Em referência à urgência de um desenvolvimento sustentável em todas as esferas, à superação de dicotomias, à fragmentação, ao reducionismo, presume-se que os gestores se conscientizem de seu papel e optem pelo "e" em detrimento do "ou", contemplando esse posicionamento inclusive nas ações estratégicas da organização.

Desde que este estudo tenha fornecido alguma contribuição para avançar o debate e instigar a reflexão sobre processos de aprendizagem no ambiente de trabalho e o papel do gestor nesses processos, terá cumprido o seu papel.

REFERÊNCIAS

- ARGYRIS, C. **Enfrentando defesas empresariais**: facilitando o aprendizado organizacional. Tradução Hélcio Tonnera Jr.. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- BOYETT, J. H.; BOYETT, J. T. **O guia dos gurus**: os melhores conceitos e práticas de negócios. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- BRANDÃO, C. R. **O que é educação**. 17. ed. São Paulo: Brasiliense, 1986.
- CHANLAT, J. F. **Ciências sociais e management: reconciliando o econômico e o social**. São Paulo: Atlas, 2000.
- DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998

- DRUCKER, P. F. **O líder do futuro**. Tradução Cyntia Azevedo. São Paulo: Futura, 1996.
- FAYOL, H. **Administração industrial e geral**. Tradução de Irene de Bojano e Mário de Souza. São Paulo: Atlas, 1981.
- FERNANDES, C. B.; ANGELONI, M. T. A aprendizagem organizacional nas organizações de conhecimento: uma análise do perfil dos gestores do Senai/SC. In: ENANPAD, 2000, Florianópolis. **Anais do Encontro Anual da ANPAD**. Florianópolis. 2000. CD-ROM.
- FLEURY, M. T. O ambiente para aprendizagem organizacional. In: CASALI, A. (Org.). **Educação e empregabilidade: novos caminhos da aprendizagem**. São Paulo: EDUC, 1997.
- FLEURY, M. T.; FLEURY, A. C. C. **Estratégias empresariais e formação de competências**. 3 ed. São Paulo; Atlas, 2004.
- FREIRE, P. **Educação e mudança**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1979.
- FRIGOTTO, G. (Org.). **Educação e crise no trabalho: perspectivas do final de século**. 4. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 1998.
- KIM, D. H. O elo entre a aprendizagem individual e a aprendizagem organizacional. In: KLEIN, David. **A gestão estratégica do capital intelectual: recursos para a economia baseada em conhecimento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.
- KUENZER, A. Z. **Educação profissional: categorias para uma nova pedagogia do trabalho**. Curitiba, PR: UFPR, Mimco, 2001.
- MATOS, F. G. de. **Empresa que pensa**. São Paulo: Makron Books, 1996.
- MERRIAM, S.; CAFARELLA, R. **Learning in adulthood: a comprehensive guide**. San Francisco: Jossey-Bass, 1999.
- MEZIRROW, J. How critical reflection triggers transformative learning. In: ____ (Org.). **Fostering critical reflection in adulthood: a guide to transformative and emancipatory learning**. San Francisco: Jossey-Bass, 1990.
- MINTZBERG, H. et al. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookmann, 2000.
- MOTTA, P. R. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. 8. ed. Rio de Janeiro: Record, 1997.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Tradução de Ana Beatriz Rodrigues, Priscila Martins Celeste. 12. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.
- PITCHER, P. Artistas, artesãos e tecnocratas. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookmann, 2001.
- PORTER, M. E. "What is strategy?" **Harvard Business Review**. p. 61-78, Nov./Dec., 1996.
- QUINN, R. E. et al. **Competências gerenciais - princípios e aplicações**. São Paulo: Campus, 2004.
- RODRIGUES, M. T. **Mais do que gerir, educar: um olhar sobre as práticas de gestão como práticas pedagógicas**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.
- SAVIANI, D. O trabalho como princípio educativo In: FERRETI, C. J. et. al. (Orgs.). **Novas tecnologias, trabalho e educação: um debate multidisciplinar**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1994.
- SCHEIN, E. H. **The corporate culture survive guide**. San Francisco: Jossey-Bass Inc., 1999.
- SENGE, P. M. **A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem**. 6.ed. São Paulo: Best Seller, 2000.
- SENGE, P. M. **A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem**. São Paulo: Best Seller, 1990.
- SENGE, P. M. A nova tarefa do líder: formar organizações de aprendizado. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookmann, 2001.
- VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- VERGARA, S. C.; BRANCO, P. D. **Empresa humanizada: a organização necessária e possível**.

Revista de Administração de Empresas - RAE, São Paulo: FGV, v. 41, n. 2, p. 20-30, abr./jun. 2001.

WATSON, T. J. Organização e trabalho em transição: da lógica "sistêmico-controladora" à lógica "processual-relacional". **Revista de Administração de Empresas - RAE**, São Paulo: FGV, v. 45, n. 1, p. 14-23, jan./março 2005.

WEISS, D. H. **Como tornar-se um verdadeiro líder**. São Paulo: Nobel, 1995.

