



5º Congresso de Pós-Graduação

APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇAS: UM ESTUDO INICIAL

Autor(es)

LUCIANA TELES

Co-Autor(es)

DALILA ALVES CORREA

Orientador(es)

DALILA ALVES CORREA

1. Introdução

“Numa economia onde a única certeza é a incerteza, apenas o conhecimento é fonte segura de vantagem competitiva” (NONAKA, 1991). Gestão do Conhecimento e Aprendizagem Organizacional são assuntos cada vez mais discutidos no contexto acadêmico e executivo. As organizações têm focado investimentos e esforços em tentar organizar e disseminar o conhecimento e as experiências de aprendizagem, para alcançar maior competitividade. Nesse contexto, a liderança surge como um meio para ampliar as possibilidades de aprendizado e crescimento da organização. Enquanto a alta direção de uma organização define, apóia e acompanha políticas para aumentar o chamado “capital intelectual”, os gestores, em especial a média gerência, facilitam e conduzem os processos que possibilitam a aquisição, manutenção e consolidação do conhecimento. Esse é um dos motivos pelos quais torna-se cada vez mais importante estudar os processos de gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional, atrelados ao estabelecimento da liderança dentro das organizações. Conseqüentemente, torna-se imperioso entender como é formada essa liderança, de forma a atingir os objetivos propostos pela alta direção. A formação de lideranças, por si só, é também um dos componentes que possibilitam a aprendizagem organizacional.

2. Objetivos

Propor uma reflexão a respeito do processo de formação de lideranças, com base em um estudo realizado com pessoas em cargos de liderança, dentro do contexto da aprendizagem organizacional.

3. Desenvolvimento

Aprendizagem organizacional tem sido assunto de estudos acadêmicos, sob os mais diversos enfoques, e em vários campos científicos, dada a sua dimensão e a quantidade de processos organizacionais que afetam ou são afetados por ela. Segundo Lundberg (apud ANTONELLO, 2005, p. 14), existe uma “convergência de definições na literatura, com respeito a três componentes da Aprendizagem Organizacional: é mais que a soma da aprendizagem individual; é uma forma de aprendizagem de ciclo duplo ou meta-aprendizagem; e envolve processos cognitivos e atividades organizacionais”, o que justifica a amplitude de campos científicos em que esses conceitos são estudados. Existem dois tipos de conhecimento: tácito e explícito. Enquanto o segundo é formal, documentado, sistemático (por ex.: normas, especificações, fórmulas, receitas, etc.), o primeiro envolve desde as habilidades pessoais, a maneira de aprender, até valores, crenças, modelos, que determinam a forma de ver o mundo a seu redor e, conforme Nonaka (1991), a criação de conhecimento pode ocorrer a partir de quatro padrões: de tácito para tácito; de explícito para explícito; de tácito para explícito; e de explícito para tácito. O processo de compartilhamento de conhecimento, em qualquer um dos padrões, envolve predisposição dos indivíduos envolvidos, o que relaciona-se não só aos aspectos cognitivos, mas também aos sociais, psicológicos e emocionais. O indivíduo, além de necessitar de arcabouço cognitivo para “ensinar” e “aprender”, precisa estar comprometido com o processo, inserido em um ambiente organizacional com relações de confiança, comprometimento, reconhecimento, o que somente pode ser conseguido através do compromisso estratégico da organização, exercido pelos gestores. A aprendizagem vem sendo também entendida não somente em um ambiente de construção formal de conhecimento, conforme Antonello (2005, p. 28), mas como resultado de vivências, experiências, “sugerindo uma unidade de tempo e de lugar entre a formação e o exercício do trabalho”. No Brasil, as pesquisas sobre desenvolvimento gerencial são recentes e seu número, bastante reduzido, enquanto que, em outros países, a pesquisa já demonstra certa maturidade, gerando inclusive modelos e perspectivas para os estudos (Bitencourt, 2004; Cunha, Moraes e Silva, 2004). Em comum, esses estudos mostram que a prática da aprendizagem gerencial não tem mais focado apenas ações formais, e cada vez mais está sendo estudada a importância da “informalidade” na aprendizagem gerencial. Os aspectos culturais e estruturais da organização, a experiência, a convivência social, entre outros, são ações que geram aprendizado e desenvolvimento, sem necessariamente serem planejados e, muito menos, avaliados. Qual é o real valor dessas ações para o desenvolvimento gerencial? E o quanto é possível considerá-las no planejamento do desenvolvimento de líderes? Quais são as possibilidades de avaliação dessas ações? Essas questões ainda trazem muitas perspectivas de estudo e pesquisa, e constituem-se, cada vez mais, em um campo estratégico nos estudos da Administração. As competências gerenciais e sua implicação no resultado organizacional já são campo consolidado de pesquisa. Chega o momento de estudar profundamente, e cientificamente, como as organizações adquirem essas competências, como fazem para geri-las, acompanhando o ambiente de constantes mudanças e reflexões a que o mundo corporativo está sujeito. A Aprendizagem Organizacional, como um processo de transferência de conhecimento do indivíduo para o grupo, e do grupo para a organização, coloca o indivíduo como centro do processo, como fator causador, instrumento e até mesmo resultado desse processo. A pessoa deve ser entendida como autônoma, livre, detentora do conhecimento. À organização, cabe propiciar o ambiente ideal. Atualmente, as organizações buscam gestores que consigam traduzir planejamento estratégico em execução operacional. Essa função envolve, entre outras características, análise, tomada de decisões, capacidade de persuasão e as competências relativas à gestão de pessoas. O liderado passa a ter um papel fundamental na obtenção de resultados, mas agora como o maior responsável por ele. O líder deve ter a competência necessária para obter o comprometimento e envolvimento do liderado. De maneira geral, pode-se dizer que as organizações desenvolveram maneiras próprias para formar seus gestores. Em comum, encontram-se a velocidade com que necessitam preparar seus gestores, que deve ser compatível com as exigências do mercado e ambiente no qual se inserem, e o pressuposto de que esses gestores são essenciais na tradução, condução e operacionalização da estratégia empresarial, o que torna essa tarefa ainda mais vital para a realidade organizacional. Entretanto, como saber se os programas de desenvolvimento gerencial padronizados não estão realmente gerando retorno satisfatório? Como saber se é efetivo investir mais, em programas customizados? Qual é o papel da Aprendizagem Organizacional no desenvolvimento gerencial? Nas práticas educacionais em geral, percebe-se um avanço das teorias que

enfocam o adulto como direcionador do próprio desenvolvimento, bem como aprendiz mais efetivo na convivência social. A aprendizagem acontece nos mais diversos ambientes, e a todo tempo. A avaliação desse processo somente é possível se há clareza sobre o objetivo a ser alcançado, sendo possível, assim, definir indicadores. A fim de iniciar uma reflexão sobre a efetividade de programas de formação de lideranças, realizou-se um breve estudo para identificar como pessoas que ocupam cargos de liderança enxergam seu próprio processo de formação: sucessos, insucessos, correções de rota, de forma a percebermos se existe relação entre os conceitos de Aprendizagem Organizacional, aprendizagem “formal” e “informal” na formação de lideranças. Sendo o estudo da aprendizagem gerencial ainda bastante prematuro, esta pesquisa poderá enriquecer as discussões teóricas acerca desse assunto. Metodologia Foi realizado um estudo qualitativo, com realização de entrevistas dirigidas e abertas, apresentando percepções de pessoas que atualmente ocupam cargos de liderança: - Após terem participado de um programa formal de preparação de lideranças e - Sem terem participado de nenhum programa formal. A coleta dessas percepções foi realizada com o objetivo de trazer à discussão uma percepção mais apurada sobre as práticas de aprendizagem na formação de lideranças. A organização onde atuam os entrevistados é referência tecnológica no segmento de bens de capital, líder de mercado, de capital nacional. O programa de formação de lideranças – contexto Este programa visa identificar, avaliar e acompanhar potenciais líderes, focado nas necessidades específicas da cultura estabelecida nessa organização. Após a indicação, o funcionário passa a contar com um Plano de Desenvolvimento, com ações voltadas para assuntos técnicos e profissionais ligados à área de atuação, e outras mais voltadas à “gestão de pessoas”, visando aquisição de competências necessárias a cargos de liderança, e utilizando-se de atividades como pesquisas; dinâmicas de grupo e vivências; apresentações de gestores mais antigos, sobre suas carreiras, sucessos e dificuldades; Participação no Programa de Desenvolvimento de gestores da organização; entre outras atividades.

4. Resultados

Aos entrevistados que haviam participado do programa de formação, foi perguntado quais atividades foram mais relevantes para a sua formação como líder.

Àqueles que não participaram de nenhum programa formal, foi perguntado quais atividades seriam importantes em um programa de formação de lideranças.

Aos dois grupos, foi solicitado que citassem suas maiores dificuldades, ao assumirem cargos de liderança.

Entre os líderes que participaram do programa, foi citada a importância do fator “troca de experiências e conhecimentos” como principal no desenvolvimento de suas habilidades. As dinâmicas de grupo foram citadas como importantes para vivenciar e modificar comportamentos e atitudes. Os treinamentos realizados em conjunto com a equipe gerencial também são apontados como ocasiões onde pode-se obter importantes percepções a respeito da cultura organizacional. Aparecem menções às apresentações gerenciais, também como possibilitadoras de uma visão mais sistêmica da organização. Nenhuma das entrevistas realizadas com esse grupo mencionou os programas de desenvolvimento técnico como importantes (Anexo 1).

Percebe-se uma tendência em considerar experiências, vivências, contatos e estágios como de importância salutar para esse tipo de aprendizado, o que remete à aprendizagem informal. Conforme Nonaka (1991), a criação de conhecimento pode ocorrer através de quatro padrões, mas apenas em dois deles a organização percebe aumento da base de conhecimento: de tácito para explícito e de explícito para tácito. De certa maneira, os entrevistados valorizaram essa criação de conhecimento, pois a interpretação de suas falas explicita a importância que deram em “captar” o conhecimento tácito de “pessoas mais experientes”, “troca de experiências”, “vivências” que os fazem experimentar técnicas e métodos, entre outros.

Treinamentos formais, internos ou externos, são citados como importantes, mas não fundamentais, em seu aprendizado. Alguns entrevistados citam a padronização desses treinamentos como distante da cultura da organização onde atuam.

Outro dado importante foi a análise das respostas sobre as dificuldades encontradas ao se ocupar um cargo de liderança. Ao se comparar os dois grupos, percebe-se claramente que as dificuldades encontradas por aqueles que não participaram de nenhum programa de formação concentram-se basicamente nas atitudes e comportamentos em relação aos seus liderados. Já aqueles que passaram pelo programa ressaltam o

quanto as atividades os ajudaram a superar rapidamente essas dificuldades, tanto que se concentram mais em dificuldades técnicas que comportamentais. Durante sua preparação, simularam situações, observaram outros líderes, estudaram esses aspectos com mais profundidade e aprenderam a lidar com o grupo. O outro grupo utiliza o método de ensaio e erro, já que não tiveram tempo nem condições suficientes para aprender de outra maneira.

5. Considerações Finais

O conceito de liderança nas organizações tem sido alterado profundamente, trazendo uma preocupação maior com o desenvolvimento das pessoas que ocupam ou ocuparão cargos que exercem influência sobre os empregados.

Guardadas as proporções deste breve estudo, é possível perceber a importância do conhecimento tácito e da disponibilidade em compartilhá-lo, para garantir a reprodução, ou mesmo alteração, quando necessária, da cultura organizacional de liderança.

Este estudo contribui com informações importantes para propor pesquisas mais profundas a respeito do papel da Aprendizagem Organizacional no desenvolvimento de lideranças, trazendo a percepção do líder no papel de aprendiz, mas que percebe a necessidade de apresentar resultados rápidos, principalmente no que se refere a lidar com as pessoas, negociar, administrar conflitos, conseguir comprometimento, entre outras ações que dizem respeito às relações sociais desencadeadas pela posição de liderança.

Após a análise dos dados deste breve estudo, a reflexão a ser realizada pode se aprofundar para diversas vertentes: como ocorre essa aprendizagem dita “informal” nas organizações; como gerir, armazenar e possibilitar a utilização dessa aprendizagem e do conhecimento tácito que é transformado em explícito; como formalizar e socializar uma cultura de liderança dentro das organizações; como garantir acesso minimamente padronizado às informações e à base de conhecimento que partiu da aprendizagem individual, foi transferida para o grupo e disseminada para a organização. Muitas outras reflexões são possíveis, dada a abrangência, urgência e absoluta necessidade das organizações em entender esse processo.

Referências Bibliográficas

- ANTONELLO, Claudia S. A metamorfose da aprendizagem organizacional: uma revisão crítica. In: RUAS, Roberto L.; ANTONELLO, Claudia S.; BOFF, Luiz H. (org.) **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Editora Bookman, 2005
- BASTOS, Antonio V. B. Cognição e ação nas organizações. In: DAVEL, E.; VERGARA, Sylvia C. (org.) **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Editora Atlas, 2007
- BERGAMINI, Cecília W. Liderança: Administração do sentido. São Paulo: Editora Atlas, 1994
- BITENCOURT, Claudia C. A Gestão de Competências Gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional. **Revista RAE**, v. 44, n. 1, jan/mar. 2004, p. 58-69
- BYHAM, William C.; SMITH, Audrey B.; PAESE, Matthew J. **Formando Líderes: Como Identificar, Desenvolver e Reter Talentos de Liderança**. São Paulo: Prentice Hall, 2003
- CUNHA, Cristiano J. A. C.; MORAES, Liege V. dos S.; SILVA, Maria A. Aprendizagem gerencial: uma área emergente de pesquisa e prática no campo das organizações. **Revista RAE Eletrônica**, v. 3, n. 1, art. 7, jan/jun. 2004, Disponível em: <http://www.rae.com.br/eletronica>, Acesso em 22.out.2006
- DAFT, Richard L.; WELCH, Karl E. Por um modelo de organização concebido como sistema interpretativo. **Revista RAE**, v. 45, n. 4, out/dez. 2005, p. 73-86
- DIMAGGIO, Paul J.; POWELL, Walter W. A gaiola de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. **Revista RAE**, v. 45, n. 2, p. 74-89, abr/jun. 2005.
- KING, Adelaide W.; FOWLER, Sally W.; ZEITHAML, Carl P. Competências organizacionais e vantagem competitiva: o desafio da gerência intermediária. **Revista RAE**, v. 42, n. 1, jan/mar.2002, p. 36-49, Fórum AME de Estratégia e Liderança, Disponível em <http://www.rae.com.br/artigos/1327.pdf>, Acesso em 19.out.2006
- MOTTA, Fernando C. P.; VASCONCELOS, Isabella F. G. Aprendizagem Organizacional. In: _____ **Teoria Geral da Administração**. 3. ed. São Paulo: Editora Thomson Pioneira, 2006

NONAKA, I A empresa criadora de conhecimento (1991). In: _____ **Gestão do Conhecimento / Harvard Business Review**. 11. ed. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2000.

TELES, Luciana. **Implantação e desenvolvimento de programa de formação de lideranças, com estudo de caso e avaliação do programa desenvolvido nas Indústrias Romi S.A.** . Piracicaba, Universidade Metodista de Piracicaba (UNIMEP), 2004, Trabalho de Conclusão de Curso – Pós-Graduação lato-sensu **Anexos**

Quadro 1 – Atividades que seriam importantes para a formação de líderes, segundo os entrevistados

Atividade	Finalidade
Contatos com pessoas de outras áreas e líderes com experiência	Facilitou a adaptação ao cargo que passei a ocupar. Nessas ocasiões, o contato com outras lideranças da empresa deu-me uma visão sobre a 'cultura de liderança da empresa' (sic). "Chefes, Gerentes e Diretores poderiam dar testemunhos efetivos, contando situações práticas pelas quais tiveram que passar, relatando os resultados, positivos ou negativos".
Dinâmicas de grupo, vivências	"Para simularem situações, sendo que o participante pode repensar suas atitudes".
Palestras, treinamentos sobre assuntos relacionados ao comportamento	"Identificar problemas previamente, pois em algumas situações só consegui encontrar a forma ideal de agir após ter tentado e ter errado. Esse caminho poderia ter sido mais curto".
Estágios e trabalhos específicos, como a liderança de alguns projetos	"Seria possível 'treinar' o comportamento em situações reais, mesmo antes de assumir um novo cargo".

Fonte: elaborado pelo autor