

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL  
FACULDADE DE PSICOLOGIA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA  
MESTRADO EM PSICOLOGIA

ÂNGELO ACCORSI MOREIRA

**APRENDIZAGEM NAS ORGANIZAÇÕES:  
A RELAÇÃO ENTRE LÍDER GESTOR E  
COLABORADORES ESTRATÉGICOS**

Prof. Dr. Nedio Seminotti  
Orientador

Porto Alegre  
2011

ÂNGELO ACCORSI MOREIRA

**APRENDIZAGEM NAS ORGANIZAÇÕES: A RELAÇÃO ENTRE LÍDER GESTOR  
E COLABORADORES ESTRATÉGICOS**

Dissertação apresentada para obtenção de grau de Mestre, pelo Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Faculdade de Psicologia da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Orientador: Prof. Dr. Nedio Seminotti

Porto Alegre

2011

A172a Accorsi, Ângelo

Aprendizagem nas Organizações: a relação entre o líder gestor e os colaboradores estratégicos [dissertação] / Angelo Accorsi Moreira ; orientador, Nedio Seminotti. – Porto Alegre, RS, 2010. 104 p.

Dissertação (mestrado) - Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. Faculdade de Psicologia. Programa de Pós-Graduação em Psicologia.

Inclui referências

1. Aprendizagem nas Organizações - teoria da complexidade. 2. Psicologia – sócio-interacionista. 3. Psicologia da Aprendizagem. 4. Comportamento Organizacional. 5. Liderança. I. Título.

CDU: 159.9:658.5

ÂNGELO ACCORSI MOREIRA

**APRENDIZAGEM NAS ORGANIZAÇÕES:  
A RELAÇÃO ENTRE LÍDER GESTOR E COLABORADORES ESTRATÉGICOS**

Dissertação apresentada para obtenção de grau de Mestre, pelo Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Faculdade de Psicologia da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Aprovado em 11 de janeiro de 2011.

**COMISSÃO EXAMINADORA**

---

Presidente: Prof. Dr. Nedio Seminotti – PUCRS

---

Profa. Dra. Estela Maris Giordani - UFSM

---

Profa. Dra. Patrícia M. Fagundes Cabral - UNISINOS

## AGRADECIMENTOS

Inicialmente meu profundo agradecimento ao Professor Nedio, pela generosidade, compreensão e, sobretudo pelo aprendizado. Orientar parece-me ainda mais claro agora, é a paciente arte de construir relações de aprendizados múltiplos e mútuos.

Aos meus pais pelo contínuo incentivo e, em especial, por promoverem uma ambiente onde o saber, através do diálogo, da leitura, de seus diversos modos, sempre foi elemento de grande valor.

Aos amigos e colegas do Recanto Maestro, da Performance Líder e da Antonio Meneghetti Faculdade, pelo incentivo, desafios e vontade de crescer e ser sempre mais.

Aos colegas do grupo de pesquisa Processos e Organizações dos Pequenos Grupos, pelo apoio e pela convivência fraterna e de grande aprendizado.

Aos professores e colegas de mestrado, com quem muito aprendi nestes dois anos de percurso acadêmico.

À Profa. Patrícia M. Fagundes Cabral, pelo incentivo desde o primeiro momento, quando expus a idéia de realizar esse percurso.

A Profa. Estela Giordani, pela acolhida e exemplo de racionalidade acadêmica.

As lideranças, colaboradores e empresas onde tenho desenvolvido minhas atividades profissionais, com quem sempre aprendo e sem os quais esse trabalho seria impossível.

A quem nos ensina, incentiva, desafia e estende a mão, a fim de que sejamos cada vez maiores e melhores, ainda que muitas vezes não compreendamos.

## RESUMO DA DISSERTAÇÃO

Temos por objetivo investigar elementos da aprendizagem no processo formativo que ocorre na relação entre líder gestor e colaboradores estratégicos em organizações. Por meio da teoria da complexidade como paradigma de entendimento, pretendemos discutir a aprendizagem nas organizações a partir dos referenciais de Edgar Morin e Lev Vigotski. A relevância desta investigação está em correlacionar esses dois autores em estudos organizacionais e principalmente compreender como ocorrem as relações de aprendizagens nos grupos de líderes gestores e colaboradores estratégicos. Na seção I, desenvolvemos no estudo teórico as compreensões acerca das organizações, da liderança e dos grupos a partir do paradigma da complexidade. Também discutimos a teoria da aprendizagem sócio-interacionista e a aprendizagem a partir de E. Morin. Na seção II, desenvolvemos a pesquisa empírica realizada com nove pessoas, sendo elas três líderes gestores e seis colaboradores estratégicos. Para a coleta de dados foram realizadas entrevistas semiestruturadas e grupos focais que compuseram três grupos, conforme a empresa de pertencimento. A análise de dados foi realizada por meio dos operadores da complexidade de E. Morin, bem como da compreensão de aprendizagem de L. Vigotski. Emergiram das informações dois organizadores temáticos: 1) Relação de aprendizagem no grupo (Líder-gestor/colaborador estratégico e colaborador estratégico/líder-gestor) e Cultura da Organização; 2) Desenvolvimento profissional no Contexto da Organização. Podemos inferir, por meio destes, que nas organizações pesquisadas, embora algumas vezes não existam programas formalizados de desenvolvimento de suas lideranças, as práticas nelas empreendidas efetivamente cumprem esta função. As estratégias de aprendizagem nas organizações pesquisadas assinalam a presença de uma cultura aprendiz, sendo que nestes ambientes organizacionais as aprendizagens são decorrentes das relações, mediadas pelas condições de trabalho e da complexidade entre os líderes gestores e os colaboradores líderes. Nessas relações de aprendizagem, em nível estratégico nas organizações, foram encontrados a presença dos operadores da complexidade de Morin, bem como a aprendizagem inter e intrassubjetiva de Vigotski. Apesar de não esgotarmos os questionamentos, consideramos a pertinência das discussões desses dois autores para os estudos das aprendizagens nas organizações.

**Palavras-chave:** aprendizagem nas organizações, teoria da complexidade, psicologia sócio-interacionista, líder-gestor.

## DISSERTATION ABSTRACT

We have as goal to investigate learning elements on the formative process that occurs on the relation between an administrative leader and the strategic members of staff in organizations of business. Having the complexity theory as paradigm of understanding, we intend to discuss the learning on business organizations from the reference of Edgar Morin and Lev Vygotsky. The relevance of this investigation is on correlate these two authors in organizational studies and mainly to understand how occurs the relation of learning on the groups of administrative leaders and strategic members of staff. On section I, we develop in theoretical study the comprehension regarding organizations of business, the leadership and the groups, looking to them from the point of view of the paradigm of complexity. Also, we discuss the theory of the learning socio-interactional and the learning proposed by E. Morin. On section II, we develop an empirical research realized with nine people, being those three administrative leaders and six strategic members of staff. For the collection of data, were performed semi-structured interviews and focal groups which composed three groups, in relation with the company they belonged to. The analysis of data was realized by means of operators of complexity from E. Morin, as well as those from comprehension of learning from L. Vigotski. Two thematically operators have emerged from the information: 1) Relation of learning on the group (Administrative leader/strategic member of staff and strategic member of staff/administrative leader) and Organizational Culture; 2) Professional Development on the Context of Organization. We can notice, through these, that in the researched companies, although sometimes they don't have formalized programs of development of their leaderships, their practical effectively fulfill this function. The learning strategies on the organizations researched designate the presence of a learning culture, on these organizational environments learning is a consequence of the relation, mediated by the work conditions and by the complexity of the administrative leaders and the leader's employees. On these relations of learning, in strategic level on the organizations, was found the presence of operators of the complexity of Morin, as well as learning inter e intrasubjective of Vigotski. Although we do not reach the end of this discussion, we consider the pertinence of the argument of these two authors for the studies on the learning that happen on the organizations.

**Key-words:** learning on the organizations, complexity theory, psychology socio-interactional, leadership.

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO DA DISSERTAÇÃO.....</b>	<b>8</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>16</b>
<b>SEÇÃO I - COMPLEXIDADE E APRENDIZAGEM NAS ORGANIZAÇÕES: MORIN E VIGOTSKI .....</b>	<b>19</b>
<b>RESUMO.....</b>	<b>19</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>20</b>
<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>21</b>
<b>2 PENSAMENTO SISTÊMICO-COMPLEXO - NOVAS PERSPECTIVAS DE ENTENDIMENTO .....</b>	<b>23</b>
2.1 COMPLEXIDADE NAS ORGANIZAÇÕES .....	26
2.2 COMPLEXIDADE, GRUPO E LIDERANÇA .....	29
<b>3 A RELAÇÃO COMO FUNDAMENTO DA APRENDIZAGEM .....</b>	<b>34</b>
3.1 INTERNALIZAÇÃO, DESENVOLVIMENTO E APRENDIZAGEM .....	36
3.2 VIGOTSKI E A APRENDIZAGEM NAS EMPRESAS .....	40
<b>4 EDUCAR PARA A COMPLEXIDADE NAS ORGANIZAÇÕES.....</b>	<b>41</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>45</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>47</b>
<b>SEÇÃO II - APRENDIZAGEM NAS ORGANIZAÇÕES: A RELAÇÃO ENTRE LÍDER GESTOR E OS COLABORADORES ESTRATÉGICOS .....</b>	<b>52</b>
<b>RESUMO.....</b>	<b>52</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>53</b>
<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>54</b>
<b>2 A COMPLEXIDADE COMO MÉTODO INVESTIGATIVO .....</b>	<b>57</b>
<b>3 AS RELAÇÕES DE APRENDIZAGEM ENTRE LÍDER GESTOR E COLABORADORES ESTRATÉGICOS .....</b>	<b>61</b>
3.1 RELAÇÃO DE APRENDIZAGEM NO GRUPO E CULTURA DA ORGANIZAÇÃO. 61	
3.2 DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL NO CONTEXTO DA ORGANIZAÇÃO .....	66

<b>4 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>75</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>78</b>
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS DA DISSERTAÇÃO .....</b>	<b>82</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>85</b>
<b>APÊNDICE A - CARTA DO COMITÊ DE ÉTICA E PESQUISA DA PUCRS .....</b>	<b>90</b>
<b>APÊNDICE B - ENTREVISTAS INDIVIDUAIS SEMI-ESTRUTURADAS .....</b>	<b>91</b>
<b>APÊNDICE C - INFORMAÇÕES E DADOS DA ANÁLISE .....</b>	<b>92</b>

## INTRODUÇÃO DA DISSERTAÇÃO

As novas tecnologias, a velocidade e a facilidade de acesso às informações, a globalização das atividades produtivas, dos mercados e da cultura em seus diferentes aspectos, ampliaram e dinamizaram a sociedade contemporânea, oferecendo um contexto de mudanças desordenadas com riscos e incertezas constantes (AGUIAR, 2005). Segundo Wittmann (2008), a complexidade da sociedade conduz as organizações para uma revisão de seus modelos de gestão, promovendo rearranjos organizacionais menos hierarquizados. Essas novas formas de organização do trabalho possuem um ponto em comum, a saber, a necessidade de participação mais efetiva das pessoas, a valorização dos processos coletivos de trabalho e a importância do desenvolvimento das lideranças (BITENCOURT, 2002; FAGUNDES; SEMINOTTI, 2009).

Na esteira destas mudanças, os modelos organizacionais adaptam-se à nova realidade. Atualmente, podem-se encontrar grandes empresas que possuem uma vice-presidência, ou uma diretoria específica para a gestão de pessoas, setor antes periférico e pertencente à esfera operacional das organizações. Até mesmo a nomenclatura atualizou-se: de “Recursos Humanos” passou a ser “Gestão de Pessoas” (atualmente denomina-se “Gestão Estratégica de Pessoas”).<sup>1</sup> Não obstante, em algumas organizações a mudança de nome não implica a transformações nas suas práticas.

Para Bernabei (2003), a diferença substancial entre as organizações empresariais hoje é determinada pela capacidade subjetiva de quem trabalha e produz no interior das empresas. Para a autora “a confiança incondicional no poder absoluto da ‘racionalidade tecnológica’ em resolver os problemas de uma organização e em enfrentar as novidades incessantes que a *new economy* propõe está revelando-se obsoleta” (BERNABEI, 2003, p. 16). Vergara e Abreu (1992, p. 50) concordam que “superado os antigos modelos tecnológicos, hoje existe uma nova lógica de produção cujo foco é representado pelo trabalhador do conhecimento [*knowledge worker*], que demanda uma nova visão empresarial”.

Neste contexto a liderança, passa a ocupar um lugar de destaque, pois se recolocam as questões acerca do valor da pessoa nas organizações. Esse entendimento, já é recorrente em revistas, como a HSM (2006) e a Época Negócios (2009, 2010), as quais destacam que a liderança é fundamental para o êxito dos negócios. Existe no mercado um movimento que

---

<sup>1</sup> Louzada (2006) oferece-nos uma ampla discussão sobre essa temática.

acentua a importância da liderança no contexto das organizações, evidenciado por meio dos elevados investimentos neste campo<sup>2</sup>, do crescente número de publicações, cursos, palestras, congressos etc.

Visto a complexidade da sociedade e também das organizações, se coloca o desafio do desenvolvimento de novas lideranças que ocupem funções estratégicas e façam a gestão da organização. Segundo Charan (2008), observa-se hoje uma carência de lideranças em todos os níveis organizacionais. Atualmente as organizações buscam, de maneira crescente, dar ênfase aos processos de aprendizagens e, neste cenário, tem destaque o investimento no desenvolvimento de lideranças nas organizações. Tal desenvolvimento implica necessariamente em processos de aprendizagem, sejam eles, mais ou menos estruturados e sistemáticos dentro da organização. O exercício da liderança envolve atitudes, habilidades, conhecimentos técnicos e comportamentais que devem ser aprendidos. Essa é uma consideração presente nas diversas concepções de lideranças encontradas e apresentadas no decorrer do presente trabalho. Independente se o acento é colocado na questão inatista – onde o líder é visto como aquela pessoa que já nasce com determinados atributos característicos da liderança e que desenvolve tal potencial - ou em uma concepção centrada na aprendizagem social e relacional de técnicas, habilidades e características consideradas fundamentais para o exercício da liderança. Assim, aprendizagem e liderança estão intimamente ligadas e assumem papel central neste trabalho.

Cada vez mais, é sublinhada a necessidade do investimento em lideranças capazes de desenvolver tanto as organizações, como as suas equipes. Este desenvolvimento se faz no âmbito das próprias organizações, uma vez que a dinamicidade das mudanças organizacionais é constante e requer, frequentemente, readequações de estratégias, funções, hierarquias, projetos, produtos, serviços etc. Atualmente a tendência de mercado aponta que as melhores oportunidades de desenvolvimento estão no próprio local de trabalho, na medida em que o recrutamento externo de prováveis lideranças requer uma ambientação e um ulterior desenvolvimento e conhecimento do negócio e cultura da organização (TEIXEIRA, 2010).

Tais processos de aprendizagem, voltados a atenderem a demanda pelo desenvolvimento de novas lideranças nas organizações, não estão condicionado somente a

---

<sup>2</sup> Em 2008 o valor investido em desenvolvimento de pessoas nas organizações, com destaque para o desenvolvimento de lideranças foi de aproximadamente 9.500 milhões de Euros, segundo informações do GartnerGroup ([www.gartnergroup.com](http://www.gartnergroup.com)) do IDC ([www.idc.com](http://www.idc.com)). Os investimentos de grandes corporações neste campo chegam a casa dos milhões e até bilhões. Empresas como a IBM, por exemplo, aplicam cerca de US\$ 700 milhões a cada ano no desenvolvimento de lideranças (ÉPOCA NEGÓCIOS, 2009). Segundo a revista Época Negócios (2010, p. 94), a empresa “GE investe cerca de US\$1 bilhão por ano em treinamento e chega a dedicar meses de cada para avaliar talentos”.

investimentos financeiros. Seu êxito depende do envolvimento das diferentes esferas hierárquicas das organizações e em especial dos gestores.<sup>3</sup> Para Charan (2008) o desenvolvimento de lideranças nas organizações envolve inúmeros aspectos técnicos e comportamentais; entretanto, o fator fundamental neste processo é o envolvimento em primeira pessoa do gestor da organização, seja ele o seu diretor ou presidente. O autor também sustenta a premissa de que o desenvolvimento da liderança se dá na interação com outros líderes. Desse modo, quanto maior o envolvimento do líder nos processos de aprendizagem de seus colaboradores estratégicos, maior é o grau de comprometimento dele e dos colaboradores para com as atividades e estratégias da organização. Envolve-se esse que se traduz na participação efetiva junto ao levantamento de demandas, à elaboração e à cooperação nas atividades de desenvolvimento dos colaboradores. A liderança, nesse sentido, não só exerce a função na tarefa, mas deve dar o suporte para a viabilização de tais estratégias.

Apesar da extensa quantidade de estudos acerca da liderança e da aprendizagem em organizações, a contínua demanda por trabalhos neste campo – tanto no campo acadêmico, como empresarial – aponta para o fato de que permanece a necessidade de problematizarmos essa questão com o objetivo de auxiliarmos na construção de espaços de trabalho produtores de saúde e de desenvolvimento dos sujeitos. Assim a temática desta pesquisa é o processo de aprendizagem nas organizações, em especial aquele que se estabelece no nível institucional das empresas.<sup>4</sup> Buscamos realizar esta investigação à luz dos sete operadores da complexidade propostos por Morin (2008).

A motivação para essa pesquisa, bem como para a realização de um mestrado, nasce da inserção deste pesquisador como profissional psicólogo no âmbito das organizações e de suas conseqüentes reflexões. Por ter realizado serviços de consultoria em organizações nos últimos cinco anos, estudado e vivido as dificuldades e realizações que se tem ao trabalhar com pessoas nos diversos níveis empresariais, a questão do desenvolvimento profissional despertou crescente interesse. A temática aqui proposta não foi encontrada pronta, tampouco numa primeira tentativa/incursão; foi, sim, fruto de idas e vindas, reflexões e questionamentos, sempre acompanhadas do orientador desta pesquisa.

---

<sup>3</sup> Para teóricos como Drucker (1996), Senge (1998), Bennis (1996), entre outros, aquilo que exatamente caracteriza a liderança é a capacidade de desenvolver outros líderes.

<sup>4</sup> Conforme Oliveira (2010) e Chiavenato (2006), a subdivisão dos níveis hierárquicos nas organizações, frequentemente apresenta o que foi denominado pirâmide organizacional, segundo a qual são distinguidos três níveis que irão corresponder a esferas de ação com seus correspondentes tipos de planejamento: na base da pirâmide encontra-se o nível operacional, acima deste, o nível tático ou gerencial e no vértice da pirâmide encontra-se o nível institucional ou estratégico. Tal organização se reproduz nas formulações mais recorrentes de organogramas funcionais.

Diante disso, o presente estudo tem por **objetivo compreender elementos da aprendizagem no processo formativo que ocorre na relação entre líder gestor e os colaboradores estratégicos em organizações**. Por meio da teoria da complexidade como paradigma de entendimento pretende-se discutir a aprendizagem nas organizações a partir dos referenciais de Edgar Morin e Lev Vigotski.

Buscamos refletir sobre o processo de aprendizagem voltado ao desenvolvimento da liderança que se estabelece na relação entre a liderança outorgada<sup>5</sup> e aquelas denominadas colaboradores estratégicos.<sup>6</sup> Em nossa pesquisa estabelecemos objetivos específicos: a) discutir a pertinência da complexidade e suas contribuições para o desenvolvimento de lideranças nas organizações; b) estabelecer correlações teóricas sobre aprendizagem na teoria da complexidade de E. Morin e na concepção sócio-interacionista de Vigotski aplicada às organizações; c) investigar as estratégias de aprendizagem que ocorrem entre os líderes gestores e os colaboradores estratégicos; d) estudar como as aprendizagens impactam no desenvolvimento profissional dos colaboradores e nas organizações; e) perceber se existe relação entre a aprendizagem em nível estratégico nas organizações e o desenvolvimento de liderança.

Na contemporaneidade precisamos lançar mão de traduções tanto do mundo natural e cultural feitas pela ciência clássica, que supunha um mundo estável, objetivo, previsível quanto das contemporâneas, que contemplam a subjetividade, instabilidade e a incerteza. Para tratar da problemática de pesquisa, nos valemos como fundamentação teórica, dos princípios de Edgar Morin, na busca de explicitar o Pensamento Complexo nas organizações. Temos, nesse autor, a possibilidade de pensarmos as organizações dentro de uma perspectiva não linear, de causa e efeito, mas sim considerando a ampla gama de agentes e interagentes envolvidos.

Morin (2009, p. 44) sublinha que a “complexidade é um tecido de elementos heterogêneos inseparavelmente associados que apresentam a relação paradoxal entre o uno e o múltiplo”. Complexidade é, então, a rede de eventos, ações, interações, retroações, acasos do mundo fenomênico e apresenta-se sob o aspecto perturbador da perplexidade, da desordem, da ambiguidade, da incerteza. Com o surgimento das teorias da complexidade podem-se pensar os processos de organização do trabalho a partir de outros olhares que revelam novas tomadas de consciência sobre a realidade em que vivemos. Morin (2001) possibilita-nos

---

<sup>5</sup> Entendemos por liderança outorgada aquela que responde em primeira pessoa pela organização, seja ela diretor ou presidente da mesma, nesta pesquisa nomeada líder gestor.

<sup>6</sup> Entendemos por colaboradores estratégicos aquelas lideranças que compõem a alta administração da organização, cujas ações se refletem a nível institucional.

também refletir sobre o humano, sobre a condição humana no mundo do trabalho, pois para Morin (2001, p. 47), “conhecer o humano é, antes de mais nada, situá-lo no universo, e não separá-lo dele”. Nossa preocupação é compreender esse ser humano, situado e ligado na multidimensionalidade da condição humana nas organizações. Humano como produto e produtor de realidades múltiplas, por vezes convergentes, por outras divergentes; contudo, sempre humano em construção.

Desde a perspectiva do pensamento complexo, em Morin (2001, 2009, 2008) podemos encontrar uma compreensão educativa do ser humano. Oferece-nos na sua obra, uma prospectiva de como seria a educação em uma sociedade do futuro. Com isso, podemos compreender que as organizações são instituições sociais e, assim, também desempenham relações educativas, as quais, por sua vez, implicam novas formas de compreensão da relação entre indivíduo e organização entre líder e liderados. E pensar no mundo do trabalho, tendo em vista o Pensamento Complexo, torna-se hoje um desafio, tanto para o entendimento do potencial desta teoria, quanto para sua aplicação nos modelos de relações nas organizações.

Trabalhar com as teorias da complexidade significa lançar-se em terrenos desconhecidos e pantanosos. A racionalidade científica contemporânea, ainda se situa dentro de um paradigma linear, determinista, de causa e efeito. Contudo, a afirmação da racionalidade científica a partir da perspectiva da complexidade, possibilita incluir antigos olhares capazes de ultrapassar os limites epistemológicos e lançar-se em novos horizontes dialógicos. A dialógica, proposta pela complexidade, permite-nos incluir as diversidades, mantendo uma dualidade no seio da unidade, associando elementos complementares e também aqueles antagônicos (MORIN, 2007). Pois, “compreender o humano é compreender sua unidade na diversidade, sua diversidade na unidade. É preciso conceber a unidade do múltiplo, e a multiplicidade do uno” (MORIN, 2001, p. 55).

Neste desafio de entender a realidade e suas metamorfoses que incluem liderar e ser liderado, certeza e incerteza, conhecimento e ignorância, aventuramo-nos a compreender a organização em suas relações do aprender e desaprender a condição eminentemente humana na sociedade contemporânea. “A sociedade, por exemplo, é produzida pelas interações dos indivíduos que a constituem” (MORIN, 2007, p. 87). Desse modo, as interações entre os indivíduos em um universo organizacional produzem a própria organização, e esses indivíduos, por sua vez, também são influenciados pelas relações que produziram, constituindo-se, assim, uma relação de causalidade recursiva.

Morin auxilia-nos na compreensão da relação indivíduo, organização e sociedade, quando analisa as relações de causalidade, na qual “indivíduos, em suas interações, produzem

a sociedade, que produz os indivíduos que a produzem” (MORIN, 2007, p. 87). A noção de complexidade nas empresas implica a compreensão de que ambas, empresa e sociedade, são “dois processos inseparáveis e interdependentes” (MORIN, 2007, p. 87).

Na tentativa de construir o diálogo entre a perspectiva do aprender/desaprender constituídos pelos operadores da complexidade propostos por Morin, valemo-nos também dos constructos Vigotski<sup>7</sup> (2001, 2004), em especial no que diz respeito ao aspecto relacional da aprendizagem. A possibilidade de pensar a aprendizagem humana considerando o contexto em que ocorre e a mediação do outro, desenvolvida por este autor, é que nos faz encontrar em Vigotski<sup>8</sup> um suporte de discussão que dialogue com a complexidade contemporânea. Enfim, o outro como não eu, e ao mesmo tempo, parte de mim, estabelece, na mediação do conhecido/desconhecido, nas relações indivíduo/grupo, indivíduo/líder, superior/subordinado, o campo que, contemporaneamente, constitui as subjetividades e a própria organização. Pensar as incertezas como engendradoras de espaços de produção de aprendizagens nas relações dos sujeitos, recoloca e repropõe um paradigma, ressignificado a partir de uma perspectiva complexa, possibilitadora da construção de modelos alternativos de aprendizagens organizacionais.

Colocar em diálogo Morin e Vigotski, estabelecendo uma discussão sobre a questão da aprendizagem nas organizações que vá além de um referencial puramente instrucionista (DEMO, 2008), é desafiante e instigante.<sup>9</sup>

Partindo do exposto, delineamos o problema de pesquisa da seguinte forma: como ocorrem e são significados os processos de aprendizagens na relação entre a liderança e seus colaboradores estratégicos em organizações?

Adotamos, neste estudo, uma atitude flexível, que permite elaborar conhecimentos científicos com rigor, mas também com criatividade, conforme assinala Minayo (1994) quando se refere ao papel do pesquisador das ciências sociais. Além disso, não

---

<sup>7</sup> Diversos modos de grafia do nome de “Vigotski” podem ser encontrados. Seja “Vigotski”, para os ingleses e norte-americanos; “Vygotski” ou “Vygotskii”, para as transliterações espanholas, entre outras. Optamos por usar a grafia Vigotski neste trabalho, uma vez que as recentes publicações brasileiras optam por essa escrita.

<sup>8</sup> Vigotski dedicou extensa parte de sua obra a temática da aprendizagem que, embora pouco associada a aprendizagem nas organizações, uma vez que é de conhecimento que o pensamento deste autor encontra-se mais vinculado a aprendizagem escolar, ele nos oferece consistentes postulados também para reflexão da aprendizagem nas organizações.

<sup>9</sup> Não obstante a interessante discussão de autores como Argyris, (1992); Souza, (2002); Bitencourt, (2002); Oliveira, (2010); Donadio, (1999); Castro e Loiola, (2003); Kolb, (1997); Prange, (2001); Fleury e Fleury, (1995), entre outros, acerca da aprendizagem nas organizações - sejam elas vista segundo a perspectiva da aprendizagem organizacional, ou das organizações que aprendem - tendo em vista o recorte da pesquisa e do objeto investigado e as limitações desta proposta de trabalho, optamos por dar relevo à aprendizagem dos indivíduos nas relações com seus grupos nos contextos organizacionais, enfatizando a dimensão intersubjetiva, que por sua vez, possui suas repercussões nas organizações.

desconsideramos o conhecimento privado dos sentimentos, nem mesmo a objetividade privada da subjetividade. Nossa opção epistemológica, portanto, também vê que o pesquisador é parte integrante da investigação, consonante com Morin quando assevera a importância da reintrodução do sujeito cognoscente, como operador – portanto como estratégia - na construção de entendimentos (MORIN, 2007; 2008; 2009).

Desenvolvemos a pesquisa de campo em 03 (três) empresas de médio ou grande porte das áreas da prestação de serviço, com sede na região sul<sup>10</sup>, das quais participaram:

- 01 (um) líder gestor de cada uma das empresas (diretor ou presidente), totalizando 03 (três) líderes-gestores;
- 02 (dois) colaboradores estratégicos – nível institucional – de cada uma das empresas. Esses colaboradores ocupam cargos de gestão nessas empresas (gerentes ou diretores) e reportam-se diretamente ao gestor da organização.

Quanto à estratégia de coleta e produção de dados e informações iniciou-se com a realização de entrevistas semiestruturadas com os 03(três) líderes gestores das empresas. As entrevistas, embora tivessem um roteiro de temas norteadores, deram privilégio à emergência das perspectivas e do estilo de exposição de cada um dos entrevistados. Buscamos assim, colher seus modos de ver as aprendizagens constituídas nas relações estabelecidas no nível institucional da organização, bem como perceber a relevância deste e sua inserção na estratégia da empresa e do desenvolvimento profissional das pessoas na organização. A partir das entrevistas foram elaboradas questões que nortearam a condução do grupo focal. Tais entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas compondo o *corpus* de análise, juntamente com os demais dados coletados.

Foram realizados também 02 (dois) encontros de grupo focal com os colaboradores estratégicos, com duração média aproximada de 1h10min., nos quais foram discutidas diferentes perspectivas sobre o tema de pesquisa. Da mesma forma que as entrevistas, as falas dos grupos focais foram gravadas, transcritas e compuseram o *corpus* de análise.

Fez parte do *corpus* da pesquisa informações contidas em documentos institucionais de duas das empresas pesquisadas, as quais possuíam suas estratégias de desenvolvimento profissional formalizadas e descritas. A pesquisa também adotou como estratégia de acompanhamento e registro do andamento dos trabalhos, o uso de diário de campo, relatos de seminário de pesquisa e de observação do pesquisador. Dado a complexidade inerente à

---

<sup>10</sup> O porte das empresas é estabelecido em conformidade com os parâmetros estabelecidos pelo BNDE – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico, reconhecido pelas entidades empresariais FIERGS e FIESP.

pesquisa social, o ambiente de troca e discussões – propiciado especialmente pelos Seminários – tornaram-se fundamentais.

A compreensão dos dados e das informações tem como referencial norteador o enfoque do pensamento complexo, com destaque para os sete operadores ou princípios da complexidade propostos por Morin (2002, 2007): sistêmico-organizacional, autonomia/dependência (auto-eco-organização), hologramático, retroação, dialógico, recursivo organizacional, reintrodução do sujeito cognoscente (reintrodução do conhecimento em todo conhecimento).

Morin (2005) ao oferecer tais princípios ou operadores, auxilia-nos a pensar a complexidade do real, em particular, neste caso, àquela inerente ao nosso objeto de estudo e reflexão – o processo de aprendizagem na relação entre lideranças e colaboradores estratégicos. Tais princípios servem-nos como instrumentos na proposição das estratégias utilizadas neste caminho de investigação e também como organizadores da leitura e significação dos achados.

A contribuição almejada com nossa pesquisa inscreve-se na possibilidade de conduzir novas reflexões teórico-metodológicas, voltadas à criação e implantação de estratégias para o desenvolvimento de lideranças em contextos organizacionais, conciliando as perspectivas de Morin e Vigotski, nas quais o desenvolvimento humano recebe acento. Com dúvidas, incertezas, desafios, lançamo-nos na busca de alternativas de relações de mútuas e múltiplas aprendizagens entre indivíduos e organizações.

## REFERÊNCIAS

- ABREU, R. C. L. Qual é a sua visão de qualidade? In: **Recursos humanos: foco na modernidade**. ABRH-Rio. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.
- AGUIAR, Maria Aparecida Ferreira de. **Psicologia aplicada à administração: uma abordagem interdisciplinar**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- ARGYRIS, C. **Enfrentando defesas empresariais: facilitando o aprendizado organizacional**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- BENNIS, Warren. **A formação do líder**. São Paulo: Atlas, 1996.
- BERNABEI, P. Psicologia managerial: o conhecimento que consente a escolha otimal. In: MENEGHETTI, A.; *et al.* **Psicologia managerial**. São Paulo: FOIL, 2003.
- BITENCOURT, Claudia C. **A gestão de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional**. In: ENANPAD, 2002.
- CASTRO, L.; LOIOLA, E. Aprendizagem em organizações: uma discussão conceptual baseada em Lev Vigotski. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 10, n. 4, p. 9-16, 2003.
- CHARAN, Ram. **O líder criador de lideres**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. 4. ed. São Paulo: Campus, 2006.
- DEMO, Pedro. **Complexidade e aprendizagem: a dinâmica não linear do conhecimento**. São Paulo: Atlas, 2008.
- DONADIO, Mário. **Treinamento & Desenvolvimento total: ensinando as empresas a aprender**. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.
- DRUCKER, Peter. **O líder do futuro – visões, estratégias e práticas para uma nova era**. São Paulo: Futura, 1996.

FAGUNDES, Patrícia M.; SEMINOTTI, Nedio. A dimensão coletiva da liderança. **Cadernos IHU Idéias**, ano 07, n. 20, p. 05, 2009.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Aprendizagem e inovação organizacional**: as expectativas do Japão, Coréia e Brasil. São Paulo: Atlas, 1995.

KOLB, D. A. A gestão e o processo de aprendizagem. In: STARKEY, Ken. **Como as organizações aprendem**: relato de sucesso das grandes empresas. São Paulo: Futura, 1997. p. 321-341.

LOUZADA, R. Da administração de recursos humanos à gestão de pessoas. **Matiz**, ano 2, n. 2, p. 17, 1º semestre, 2006.

MINAYO, Maria Cecília de S. (Org.). **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. Petrópolis: Vozes, 1994.

MORIN, E. **Sete saber necessários para a educação do futuro**. 3. ed. São Paulo: Cortez; Brasília, DF: UNESCO, 2001.

\_\_\_\_\_. **Ciência com consciência**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2002.

\_\_\_\_\_. **Introdução ao pensamento complexo**. 3. ed. Porto Alegre: Sulina, 2007.

\_\_\_\_\_. **A cabeça bem-feita**: repensar a reforma, reformar o pensamento. 15. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2008.

\_\_\_\_\_. **Método 3**: conhecimento do conhecimento. Porto Alegre: Sulina, 2008b.

MORIN, E. et al. **Educar na era planetária**: o pensamento complexo como método de aprendizagem no erro e na incerteza humana. São Paulo: Cortez, 2009.

OLIVEIRA, DJALMA DE PINHO REBOUÇAS DE. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 28. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PRANGE, Christiane. Aprendizagem organizacional: desesperadamente em busca de teorias? In: EASTERBY-SMITH, Mark et al. (Coord.). **Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem**: desenvolvimento na teoria e na prática. São Paulo: Atlas, 2001. p. 41-63.

SENGE, Peter. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. São Paulo: Best Seller, 1998.

SETE CONSELHOS sábios sobre liderança. **HSM Management Update**, n. 34, p. 16-19, jul. 2006.

SOUZA, Yeda S. **Organizações de aprendizagem ou aprendizagem organizacional: fantasia ou possibilidade para a mudança organizacional**. In: CONGRESSO ENANPAD, 2002.

TEIXEIRA, A. Como se tornar um líder do século 21: Talento para lidar com pessoas, disposição para encarar a complexidade, espírito de equipe, essas competências ganham o centro de uma transformação que vai forjar as novas lideranças e mudar as empresas, você está preparado. **Revista Época Negócios**, p. 88-95, jul. 2010.

VERGARA, S. C. Qualidade e produtividade: velhas questões em busca de novas respostas para uma nova era. In: **Recursos humanos: foco na modernidade**. ABRH-Rio. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

VIGOTSKI, Lev S. **A construção do pensamento e da linguagem**. São Paulo: Martins Fontes, 2001.

\_\_\_\_\_. **Psicologia pedagógica**. São Paulo: Martins Fontes, 2004.

WITTMANN, Milton L. **Administração: teoria sistêmica e complexidade**. Santa Maria: Editora da UFSM, 2008.

## SEÇÃO I - COMPLEXIDADE E APRENDIZAGEM NAS ORGANIZAÇÕES: MORIN E VIGOTSKI

### RESUMO

Neste artigo temos como objetivo geral discutir a aprendizagem nas organizações a partir dos referenciais de Edgar Morin e Lev Vigotski. Tomamos como base epistemológica a teoria da complexidade, a partir da qual se concebe a organização, os pequenos grupos e a liderança. O grupo é entendido como um sistema vivo no qual se produz o homem por meio da cultura da linguagem e da consciência. O conceito de liderança assumido nesta discussão é de Fagundes e Seminotti (2009), e refere-se à capacidade de influenciar pessoas e ser influenciado por pessoas. Por meio destes conceitos, buscamos então, discutir a pertinência da complexidade e suas contribuições para o desenvolvimento de lideranças nas organizações, bem como estabelecer correlações teóricas sobre aprendizagem na teoria da complexidade de E. Morin e na concepção sócio-interacionista de Vigotski aplicada às organizações. Observamos que foi possível estabelecer relações e diálogos teóricos profícuos entre as perspectivas apresentadas, que possibilitam colocar em discussão por meio de um novo olhar a relação entre indivíduo, grupo e organizações, no que se refere a vivência da liderança e das aprendizagens. Esses olhares revelam novas tomadas de consciência sobre a realidade em que vivemos, abrindo possibilidades para a reformulação da própria dinâmica do conhecimento, na qual o pensamento complexo tenta religar o que o pensamento positivista, disciplinar, separou (MORIN, 2009).

**Palavras-chave:** aprendizagem nas organizações. teoria da complexidade. psicologia sócio-interacionista. liderança.

## ABSTRACT

In this section we have as general objective to discuss the learning on the organizations from the bases of Edgar Morin and Lev Vigotski. We take as epistemological bases the theory of complexity, from which it is possible to understand organization, the small groups and the leadership. The group is understood as a living system in which man is produced through means of the culture of language and of the conscience. The concept of leadership assumed on this discussion is the one from Fagundes and Seminotti (2009), and it is understood as the capacity of influence people and of being influenced by people. Through these concepts, we look for to discuss the pertinence of the complexity and its contributions for the development of leaderships in the organizations, as well as to establish theoretical correlation about learning on the Theory of Complexity of E. Morin and in the conception socio-interactional from Vigotski applied to organizations. We observe that it was possible to establish rich relations and theoretical dialogues between the presented perspectives that make it possible to comprehend through the means of a new point of view the relation between individuals, group and organizations, in what refers to the experience of leadership and of learning. These different ways of looking review new moments of getting conscience about the reality in which we live, opening possibilities to a new foundation of the own dynamics of knowledge, in which the complex thought tries to reconnect the positivist thinking, its discipline, had separated (MORIN, 2009).

**Key-words:** learning on the organizations, complexity theory, psychology socio-interactional. leadership.

## 1 INTRODUÇÃO

A complexidade da sociedade conduz as organizações para uma revisão de seus modelos de gestão, promovendo rearranjos organizacionais menos hierarquizados (WITTMANN, 2008). Essas novas formas de organização do trabalho possuem como pontos em comum a necessidade de participação mais efetiva das pessoas, a valorização dos processos coletivos de trabalho, a importância do desenvolvimento das lideranças e a relevância de desenvolvermos um repensar as organizações a partir da perspectiva da complexidade. (MORIN, 2008; BITENCOURT, 2002; FAGUNDES; SEMINOTTI, 2009).

Para Bernabei (2003, p. 16), “a confiança incondicional no poder absoluto da racionalidade tecnológica em resolver os problemas de uma organização e em enfrentar as novidades incessantes que a *new economy* propõe está revelando-se obsoleta”. A diferença substancial entre as organizações empresariais hoje é determinada pela capacidade subjetiva de quem trabalha e produz no interior dessas empresas. A superação de antigos modelos tecnológicos, segundo Vergara e Abreu (1992), propõe uma nova lógica de produção, representada pelos trabalhadores do conhecimento [*knowledge worker*]. Essa novidade acaba por demandar uma nova visão empresarial.

As organizações na contemporaneidade, em face aos avanços tecnológicos, ao encurtamento das distâncias entre os mercados e à ampliação das formas de informação e comunicação, configuram-se em um contexto de complexidade (LEVY, 1995). Com o surgimento das teorias da complexidade podem-se pensar os processos de organização do trabalho partindo de outros olhares caracterizados pela subjetividade, pela relativização da lógica de comando, controle e hierarquias, pelo poder e saber em rede. Esses olhares revelam novas tomadas de consciência sobre a realidade em que vivemos. Ou seja, abre a possibilidade para a reformulação da própria dinâmica do conhecimento, na qual o pensamento complexo tenta religar o que o pensamento positivista, disciplinar, separou (MORIN, 2009). Morin (2007, p. 85) dedica-se a discutir a possibilidade da perspectiva complexa como “grade de leitura das organizações”, a partir da qual podemos tecer uma perspectiva dinâmica e ampliada da realidade organizacional e das relações de aprendizagem entre as lideranças nos processos de aprendizagem.

Entendemos que a extensa quantidade de estudos acerca da liderança e da aprendizagem em organizações, o crescente reconhecimento de que é preciso repensar a gestão de pessoas, bem como a contínua demanda por trabalhos neste campo (tanto acadêmicos, quanto

empresariais), apontam para o fato de que permanece a necessidade de problematizarmos essa questão, que na prática revela-se como uma difícil mudança. Também a recomendação de consultores, publicações e lideranças de vários campos, sublinham a relevância da discussão que ora empreendemos e que se inscreve na busca de auxiliarmos a construção de espaços de trabalho produtores de saúde e de desenvolvimento dos sujeitos e das organizações.

Trabalhamos com os seguintes objetivos: a) estabelecer correlações teóricas sobre aprendizagem na teoria da complexidade de E. Morin e na concepção sócio-interacionista de Vigotski aplicada às organizações; b) discutir a pertinência da complexidade e suas contribuições para o desenvolvimento de lideranças nas organizações.

Na contemporaneidade, precisamos lançar mão de traduções do mundo natural e cultural feitas pelo pensamento newtoniano-cartesiano que supunha um mundo estável, objetivo, previsível, e daquelas que contemplam a subjetividade, instabilidade e a incerteza. Optamos fundamentar nosso estudo a partir dos princípios de Edgar Morin, na busca de explicitar o Pensamento Complexo nas organizações. Temos neste autor, a possibilidade de pensarmos as organizações não somente dentro de uma perspectiva linear, de causa e efeito, mas sim considerando a ampla gama de agentes e interagentes envolvidos. Assim, valemo-nos dos princípios ou operadores da complexidade como grade de leitura das aprendizagens nas organizações. Esses princípios são: sistêmico-organizacional, autonomia/dependência (auto-eco-organização), hologramático, retroação, dialógico, recursivo organizacional, reintrodução do sujeito cognoscente (reintrodução do conhecimento em todo conhecimento).

Visto a complexidade da sociedade e também das organizações, se coloca o desafio do desenvolvimento de novas lideranças que ocupem funções estratégicas e façam a gestão da organização, oferecendo lugar de destaque à questão da aprendizagem nestes contextos. Segundo Charan (2008), observa-se hoje uma carência de lideranças em todos os níveis organizacionais. Atualmente, as organizações buscam, de maneira crescente, dar ênfase à questão das aprendizagens. Tem destaque, neste cenário, o investimento em processos formativos de lideranças nas organizações, o que implica, necessariamente, processos de aprendizagem, sejam eles, mais ou menos formalizados e sistematizados dentro da organização.

O desenvolvimento de lideranças nas organizações envolve inúmeros aspectos técnicos e comportamentais, entretanto, o fator fundamental, nesse processo, é o envolvimento em primeira pessoa do gestor da organização, seja ele o diretor ou presidente. Envolvimento esse que se traduz na participação efetiva junto ao levantamento de demandas, à elaboração e à cooperação nas atividades de desenvolvimento dos colaboradores. Charan (2008) sustenta a premissa de que o desenvolvimento da liderança se dá na interação com

outros líderes. Desse modo, quanto maior o envolvimento do líder nos processos de aprendizagem de seus colaboradores estratégicos, maior é o grau de comprometimento dele e dos colaboradores para com as atividades e estratégias da organização. A liderança não só deve exercer a função na tarefa, mas deve dar o suporte para a viabilização de tais estratégias.

Na tentativa de construir o diálogo entre a perspectiva do aprender/desaprender constituídos pelos operadores da complexidade propostos por Morin, valemo-nos também dos constructos Vigotski<sup>11</sup> (2001, 2004), em especial no que diz respeito ao aspecto relacional da aprendizagem. A possibilidade de pensar a aprendizagem humana considerando o contexto em que ocorre e a mediação do outro, desenvolvida por esse autor, é que nos faz encontrar em Vigotski um suporte de discussão que dialogue com a complexidade contemporânea.

Buscamos correlacionar Morin e Vigotski, estabelecendo uma discussão sobre a questão da aprendizagem nas organizações que vá além de um referencial puramente instrucionista (DEMO, 2008), tarefa que reputamos desafiante e instigante.<sup>12</sup> Assim, a contribuição almejada com este texto inscreve-se na possibilidade de conduzir novas reflexões teórico-metodológicas, voltadas à criação e implantação de estratégias de aprendizagem em contextos organizacionais, conciliando as perspectivas de Morin e Vigotski, as quais dão acento ao desenvolvimento humano.

## **2 PENSAMENTO SISTÊMICO-COMPLEXO - NOVAS PERSPECTIVAS DE ENTENDIMENTO**

Para Vasconcellos (2002), o modelo explicativo de mundo e de homem, baseado no modelo tradicional de ciência, demonstra-se limitado para os anseios contemporâneos de compreensão e evolução social que nos desafiam. Eagleton (2004) assevera que na contemporaneidade, em contraposição aos referenciais iluministas, questionam-se “as noções

---

<sup>11</sup> Vigotski dedicou extensa parte de sua obra à temática da aprendizagem que, embora pouco associada à aprendizagem nas organizações, uma vez que é de conhecimento que o pensamento deste autor encontra-se mais vinculado à aprendizagem escolar, ele nos oferece consistentes postulados também para reflexão da aprendizagem nas organizações.

<sup>12</sup> Não obstante a interessante discussão de autores como Argyris, (1992); Souza, (2002); Bitencourt, (2002); Oliveira, (2010); Donadio, (1999); Castro e Loiola, (2003); Kolb, (1997); Prange, (2001); Fleury e Fleury, (1995), entre outros, acerca da aprendizagem nas organizações - sejam elas vista segundo a perspectiva da aprendizagem organizacional, ou das organizações que aprendem - tendo em vista o recorte da pesquisa e do objeto investigado e as limitações desta proposta de trabalho, optamos por dar relevo à aprendizagem dos indivíduos nas relações com seus grupos nos contextos organizacionais, enfatizando a dimensão intersubjetiva, que por sua vez, possui suas repercussões nas organizações.

clássicas de verdade, razão, identidade e objetividade, a idéia de progresso ou emancipação universal, os sistemas únicos, as grandes narrativas ou fundamentos definitivos de explicação” (EAGLETON, 2004, p. 7). Embora esses tenham portado contribuições para o avanço da humanidade, em especial no campo da tecnologia, são questionados os pressupostos baseados na previsibilidade, na cisão objetivista entre corpo e mente, objeto e observador e a pouca relevância dada aos aspectos subjetivos na esfera científica. Vergara e Branco (1993, p. 27), verificam a existência de um “movimento em direção à percepção das interdependências, ao entendimento da complementaridade entre opostos e ao reconhecimento da complexidade da natureza humana”.

O Pensamento Sistêmico-Complexo propõe-se como uma nova perspectiva, um novo paradigma<sup>13</sup>. Vasconcellos (2002) analisa essa perspectiva do ponto de vista do percurso histórico, científico, epistemológico. Estabelece uma diferenciação entre a ciência tradicional e o paradigma emergente. A ciência tradicional, conforme a autora, possui três dimensões, as quais são superadas pelo paradigma emergente da ciência: a) simplicidade; b) estabilidade; c) objetividade.

A simplicidade significa que a ciência opera com relações de causa e efeito, sintetizada pela partícula “ou”. Assim, não considera a multiplicidade e a riqueza dos elementos que compõem uma determinada realidade que se pretende estudar. Ao referir-se sobre a segunda dimensão da ciência tradicional – estabilidade – explicita que, o objeto e o sujeito de análise são concebidos abstratamente, atemporais e descontextualizados, a exemplo de uma fotografia. É orientada para a previsibilidade e controlabilidade, para uma relação linear entre os elementos a que se propõe investigar, atribuindo menor atenção aos aspectos subjetivos. A objetividade, enquanto terceira dimensão da ciência tradicional, caracteriza-se por partir de uma perspectiva que considera apenas os sentidos. A experiência concreta é realizada pelo observador que se limita a descrever o fenômeno de modo “fidedigno”, sem a sua intervenção. Supõe a neutralidade e a possibilidade de controlar e ordenar o mundo a sua volta a fim de chegar à pretensa verdade dos fatos.

Vasconcellos entende que deste modelo de ciência tradicional coloca-se um novo paradigma de ciência, que opera com três outras dimensões que se contrapõem: complexidade, instabilidade e intersubjetividade. A noção de complexidade resgata a visão complementar entre o objeto e investigador, objeto e sujeito, os quais estão em constante

---

<sup>13</sup> Para Kuhn (2003), o novo paradigma emerge e se estabelece na medida em que os modelos anteriores são incapazes de explicar os fenômenos sociais. Na medida em que a ciência evolui e começam a emergir novos modelos explicativos esses se estabelecem como novo paradigma. Contudo, o paradigma traz consigo uma nova visão de homem mundo, sociedade e de conhecimento.

movimento. A complexidade distancia-se da linearidade causa e efeito, uma vez que opera com as noções de imprevisibilidade e impredictibilidade. Remete à ideia de relações sociais contextualizadas, nas quais se concebe a complementaridade, logo se tem não só o “ou” simplificador, mas também o “e”. A noção de instabilidade propõe que o mundo não pode ser absolutamente regulado por leis fixas e imutáveis. O movimento de transformação da realidade não opera como uma perspectiva de ordem linear, ao contrário, ele a inclui; contudo, não se limita a permanecer no universo controlado e previsível. A intersubjetividade, como terceira dimensão do novo paradigma científico, apela para a consideração dos múltiplos aspectos constitutivos dos sujeitos em correlação. Posiciona-se como uma contraposição à perspectiva objetivista, a partir da qual se concebe a cisão sujeito e objeto. A intersubjetividade assinala, justamente, a interação e inter-relação sujeito e sujeito, sujeito e objeto.

O Pensamento Sistêmico-Complexo, segundo Vasconcellos (2002), oferece-nos referenciais para a construção de novos caminhos para a ciência. Temos a difícil tarefa de, ao construirmos este caminho, nos desafiarmos a relativizar também nossos próprios modelos, nas ciências, no social, no cotidiano, no individual e por consequência no mundo das organizações. Pois, conforme Morin, “esse é um mundo de complexidade, onde tudo é interação, inter-retroação e inter-relação e é então que somos forçados a vê-lo de um modo complexo se não quisermos mutilar seriamente a realidade” (MORIN, 1996, p. 196).

Morin (1996), diz ainda que a complexidade está presente onde quer que se produza um emaranhamento de ações, de interações, de retroações. Segundo ele, existe outra complexidade que provém da existência de fenômenos aleatórios e que empiricamente agregam incertezas ao pensamento. Complexidade é, então, a rede de eventos, ações, interações, retroações, acasos do mundo fenomênico e apresenta-se sob o aspecto perturbador da perplexidade, da desordem, da ambiguidade, da incerteza. Morin (2009, p. 44) assevera que a “complexidade é um tecido de elementos heterogêneos inseparavelmente associados que apresentam a relação paradoxal entre o uno e o múltiplo”.

Do ponto de vista etimológico, a palavra ‘complexidade’ é de origem latina, provém de *complectere*, cuja raiz *plectere* significa traçar, elencar. Remete ao trabalho de construção de cestas que consiste em entrelaçar um círculo, unindo o princípio com o final de pequenos ramos (MORIN *et al.*, 2009, p. 43).

A analogia - complexidade com a construção de cestas – reforça o significado original do termo *complexus*, que significa o que tece junto. No entanto, é a Pascal (1623–

1662), que se atribui o primado sobre a abordagem do paradigma da complexidade. Pascal, citado por Morin (1996, p. 115), escreveu: “todas as coisas sendo causadas e causadoras, ligadas e ligantes, mediatas e imediatas, tudo se relacionando por uma ligação natural e insensível que liga os mais afastados e os mais diferentes”. Essa perspectiva postula um novo olhar sobre o sujeito do conhecimento, sujeito este da aprendizagem nas organizações.

## 2.1 COMPLEXIDADE NAS ORGANIZAÇÕES

Podemos discutir a complexidade e as organizações a partir da analogia com uma tapeçaria contemporânea proposta por Morin (2007). A partir dela, constrói três etapas para um entendimento complexo. Numa primeira etapa da complexidade, dada pelo conhecimento simples, teríamos a desvantagem da privação do conhecimento das propriedades do conjunto. Em sua analogia, conheceríamos os fios da tapeçaria, porém esta última é mais do que o somatório dos fios que a constituem. Nas palavras de Morin, saberíamos então que “um todo é mais do que a soma das partes que o constituem” (MORIN, 2007, p. 85).

A segunda etapa da complexidade, analogamente, remete para o fato de que a existência da tapeçaria implica que as qualidades de determinados fios não possa ser expressa plenamente. A beleza e peculiaridades particulares de determinado fio, acabam por diluir-se no todo da tapeçaria, a qual ressalta, neste caso, as características do conjunto dos fios. Ou seja, neste segundo momento, verifica-se que “o todo é então menor do que a soma das partes” (MORIN, 2007, p. 85).

Etapa de maior dificuldade para nossa estrutura mental e para nosso entendimento, segundo Morin, é a terceira. Nesta, entende-se que “o todo é ao mesmo tempo mais e menos do que a soma das partes” (MORIN, 2007, p. 86). Continuando a analogia da tapeçaria, como em uma organização, os fios não estão dispostos ao acaso. São organizados em função de um roteiro. A tapeçaria em si, é a expressão de tal organização, como uma empresa, a materialização da organização de determinados elementos, e assim também instituições e grupos sociais como a família e a escola. Poderíamos dizer que os fios seriam as pessoas que fazem parte da organização e que por meio de suas relações, estabelecem-se as aprendizagens.

Para compreender as relações de complexidade nas organizações, Morin (2007, p. 86) estabelece relações de causalidade. “A complexidade surge neste enunciado: produz coisas e se autoproduz ao mesmo tempo; o produtor é o seu próprio produto”. Por consequência tem-

se três causalidades: a) linear; b) retroativa e, c) recursiva. Essas causalidades são pressupostos para o Pensamento Complexo.

A causalidade linear tem uma relação de causa e efeito simples, que remete à produção do produto e seus efeitos. Por exemplo, seguindo a analogia do autor, temos a produção de tapetes, logo teremos compradores e assim um mercado de consumidores para aquele produto. De modo que tal produto produz tal efeito. A causalidade circular ou retroativa, diz respeito à relação na qual, não necessariamente a causa produz o efeito esperado, mas também outro(s) efeito(s), os quais podem retroagir para estimular ou desestimular a produção de determinado produto ou serviço em uma organização. E por fim, a causalidade recursiva, diz respeito ao fato de que a relação causa e efeito é gerada pela necessidade do processo que a gera. Assim tem-se que, tanto o produto é necessário para o produzido, quanto o produzido é necessário ao produto. “O produto é o produtor daquilo que o produz” (MORIN, 2007, p. 87).

“Estas causalidade se encontram em todos os níveis de organizações complexas” (MORIN, 2007, p. 87). Assim o autor entende que as interações sociais decorrem deste circuito espiral, e essas interações produzem história que é, ao mesmo tempo, tanto determinada por essas relações, quanto determinante das mesmas. Por isso, para o autor, “a exigida reforma do pensamento vai gerar um pensamento do contexto e do complexo. Vai gerar um pensamento que liga e enfrenta a incerteza” (MORIN, 2008, p. 92).

Morin (2008) oferece alguns princípios para auxiliar o pensamento a operar e agir no contexto da complexidade, os quais são subsídios para se discutir e compreender as aprendizagens nas organizações. São eles sete princípios, os quais orientam o pensamento complexo, ou seja, aquele referencial capaz de perceber ou relacionar de forma complementar e interdependente as relações. São princípios ou operadores da complexidade: sistêmico ou organizacional, hologramático, circuito retroativo, circuito recursivo, princípio da auto-organização (autonomia/dependência), dialógico, reintrodução do conhecimento em todo o conhecimento.

O primeiro desses princípios é o sistêmico ou organizacional, o qual se posiciona como uma visão do conjunto, mas não do princípio de conjunto postulado pela teoria gestáltica, nem pelo pensamento reducionista. A perspectiva sistêmica, como sublinha o autor, entende que “o todo é mais do que a soma das partes” (MORIN, 2008, p. 94), uma vez que “a organização de um todo produz qualidades ou propriedades novas, em relação às partes consideradas isoladamente: as emergências” (MORIN, 2008, p. 94). Tais “emergências”, as quais o autor se refere, por exemplo, podem ser verificadas em inúmeras situações do mundo organizacional. As soluções coletivas, sejam nos processos de produção, nas atividades em

equipe, ou no desenvolvimento de produtos e serviços, tem a característica de apresentarem emergências, possibilidades criativas e coletivas que se inscrevem como resolutivas empresariais. O todo, como sublinha Morin (2008), por outro lado, é igualmente, “menos que a soma das partes” (idem), cujas particulares realidades acabam por não se destacar, ficando diluídas no todo.

O segundo princípio – hologramático – está analogamente relacionado ao holograma físico no qual “o menor ponto da imagem do holograma, contém a quase totalidade da informação do objeto representado” (MORIN, 2007, p. 75). Nesse caso encontramos não apenas o todo na parte, mas também a parte no todo. O fenômeno da hologramaticidade verifica-se, por exemplo, em organizações que possuem várias unidades, distribuídas em contextos geográficos distintos.

O princípio do circuito retroativo está relacionado aos processos “autorreguladores”. Segundo Morin (2008, p. 94), a retroação “rompe com o princípio da causalidade linear: a causa age sobre o efeito, e o efeito age sobre a causa, como no sistema de aquecimento, em que o termostato regula o andamento do aquecedor”. Vasconcellos (2002) assevera que a partir da Cibernética, as noções de causa e efeito, premissas da ciência tradicional, passam a ser vistas dentro de uma perspectiva complexa, uma vez que ela “colocou em foco a noção de *feedback*, ou retroação, ou retroalimentação do sistema” (VASCONCELLOS, 2002, p. 115).

O quarto princípio é o do circuito recursivo (ou da recursão organizacional). Segundo Morin (2008, p. 95), a recursão “ultrapassa a noção de regulação com as de autoprodução e auto-organização”. O processo recursivo refere-se ao movimento em que os produtos e os efeitos são, ao mesmo tempo, causas e produtores do que os produzem (MORIN, 2007). A recursão “vai além da ideia de retroação e refere-se a uma revisão das noções de produtor e produto, o que torna a recursão um processo mais complexo do que a retroação” (VASCONCELLOS, 2002, p. 116).

Segundo Morin (2007, 2008), os seres vivos, as empresas – entendidas como organismos vivos – as sociedades, se auto-organizam e fazem sua autoprodução; continuamente procedem este e, também, neste processo. Eis então o princípio da “auto-organização” ou da “autonomia/dependência”. “Os seres vivos despendem energia para manter sua autonomia. Como têm necessidade de retirar energia, informação e organização do meio ambiente, sua autonomia é inseparável dessa dependência” (MORIN, 2008, p. 95).

A dialógica, ou princípio dialógico, permite manter a dualidade no seio da unidade; associa dois termos complementares e antagônicos. Diríamos que é o princípio da complexidade por excelência na medida em que não almeja a síntese, o resumo. A dialógica

trata de compor na diferença, uma vez que “permite assumir racionalmente a inseparabilidade de noções contraditórias para conceber um mesmo fenômeno complexo (MORIN, 2008, p. 97).

Segundo Morin (2008, p. 96), “da percepção à teoria científica, todo o conhecimento é uma reconstrução/tradução feita por uma mente/cérebro, em uma cultura e época determinadas”. O autor propõe-nos como sétima diretiva para um pensamento complexo, o princípio da reintrodução do conhecimento em todo o conhecimento. Este princípio opera a “restauração” do sujeito, revelando assim o problema cognitivo central: a questão do sujeito. Para o autor, “nossa lucidez depende da complexidade do modo de organização de nossas ideias” (MORIN, 2008, p. 96). A reintrodução do sujeito cognoscente, assevera a integração do pesquisador na observação e, também, na concepção da pesquisa como estratégia de validação e ampliação da perspectiva investigativa. Esses princípios não só guiam os procedimentos cognitivos do pensamento complexo, como também, nos auxiliam na compreensão das/nas organizações. Para Morin:

A *démarche* consiste, ao contrário, num ir e vir constantes entre certezas e incertezas, entre o elementar e o global, entre o separável e o inseparável. Ela utiliza a lógica clássica e os princípios de identidade, de não-contradição, de dedução, de indução, mas conhece-lhes os limites e sabe que, em certos casos, deve-se transgredi-los (MORIN, 1999, p. 33).

O pensamento complexo, de forma alguma, é um pensamento que permanece na dicotomia expulsando as certezas através das incertezas, ou que nega a lógica para se autorizar todas as transgressões. É sim, uma nova possibilidade de compreensão das relações de conjunto entre homem e mundo, cujas conseqüências são de caráter ético, solidário, responsável e cidadão.

## 2.2 COMPLEXIDADE, GRUPO E LIDERANÇA

Uma vez explicitado o paradigma a partir do qual dedicamo-nos ao exercício de discutir elementos da aprendizagem nas organizações, ou seja, àquele que diz da complexidade. Tendo também assinalado a concepção de sujeito oriunda deste referencial, bem como refletido sobre as organizações em um contexto de complexidade e os operadores

que, como estratégias ou traduções, viabilizam esta reflexão, sentimos a necessidade de posicionar as perspectivas de grupo e de liderança.

Embora não figurem como categorias de análise, ao objetivarmos o estudo de elementos da aprendizagem na relação entre as lideranças e os colaboradores estratégicos em organizações, emerge a necessidade de explicitar como dialogamos com os conceitos de grupo e liderança a partir do pensamento complexo.

A relevância de discutir, ainda que brevemente, a questão do grupo está associada ao contexto da pesquisa. As organizações são eminentemente contextos nos quais se realizam grupos. Segundo Maximiano (2006), toda organização envolve o conjunto de recursos financeiros, materiais e, fundamentalmente, humano. Entretanto, conforme assinalam Alves e Seminotti (2006, p. 114), os “diferentes modos de ação e reflexão frente ao fenômeno grupo são assumidamente controvertidos. Eles esbarram na dicotomia entre indivíduo e sociedade, entre partes e todo”. Segundo tal cisão, ora é o indivíduo a sucumbir no grupo, passando a ser não mais do que expressão deste, ora é o individual a preceder o grupo. Nesta segunda perspectiva o grupo passa a ser “uma expressão resultante das características de cada um (de seus membros)” (ALVES; SEMINOTTI, 2006, p. 114). Tais perspectivas, ainda que antagônicas, fazem a manutenção da excludente dicotomia indivíduo/sociedade que atravessa a contemporaneidade.

Na busca de trazer a complexidade para o interno de nossas reflexões acompanhamos Alves e Seminotti (2006) acerca da compreensão de pequeno grupo, na qual este é visto “enquanto um sistema vivo formado por indivíduos/sujeitos humanos possuidores de linguagem, cultura e consciência. Atividades humanas que são fundantes no processo de produção e organização grupal” (ALVES; SEMINOTTI, 2006, p. 122). Segundo Morin (1996, p. 278) “podemos conceber o sistema como uma unidade global organizada de inter-relações entre elementos ações ou indivíduos”. Confirma-se, assim, que o macroconceito sistema poderia também ser aplicado a todos os objetos da física, da biologia, da sociedade, da astronomia, etc.

Alves e Seminotti (2006) sublinham ainda a importância de que no grupo é “propiciado aos indivíduos/sujeitos que todos se vejam e se ouçam simultaneamente, conheçam-se e reconheçam-se em suas singularidades e diversidades, devido ao número reduzido de participantes” (ALVES; SEMINOTTI, 2006, p. 121). Tal assertiva dá relevo ao fato de que, como dizem os autores, “mais importante do que o número de pessoas é o modo em que se organizam para se ver e se ouvir” (Idem).

Reportando essa noção ao contexto dos pequenos grupos nas organizações, observamos que estes se inscrevem como uma modalidade de ação e organização com vistas a um escopo que pode se engendrar em qualquer um dos múltiplos espaços da ação humana. O foco está na modalidade e essa responde às exigências de temporalidade, ou seja, cumprido o escopo ocorre a dissolução do pequeno grupo, do número de participantes e do objetivo/escopo. A condição de que os membros devam, ou possam, olharem-se e ouvirem-se simultaneamente, no complexo e avançado mundo das comunicações e das distâncias encurtadas, é entendida em sua relatividade, uma vez que novos modos do “organizar-se” e do “ver-se”, são criados. A título de exemplo, podemos naturalmente ter um pequeno grupo de colaboradores de uma empresa global, envolvidos todos em um mesmo projeto, sem que estabeleçam uma conversa nos moldes tradicionais. Novas tecnologias presentes hoje nos diversos contextos da atividade coletiva permitem altos níveis de interação, em especial no nível estratégico das organizações, dadas as características das atividades gerenciais. Com essas tecnologias, os indivíduos podem manter-se em comunicação constante, mesmo que seja síncrona ou assíncrona, com ou sem um objetivo comum.

Uma vez explicitada a noção de grupo adotada nestas reflexões, passamos a apresentar aquela referente à liderança. Uma vez que o presente trabalho objetiva compreender os elementos da aprendizagem na relação entre as lideranças e os colaboradores estratégicos em organizações, o conceito de liderança fica emergente e carente de reflexão. Não se pretende aqui, como se pode supor, exaurir as reflexões acerca da temática liderança, dada a vastidão da mesma, e considerado o objetivo do presente trabalho. Busca-se, aqui, delimitar o conceito utilizado, não como uma verdade, mas sim como estratégia de entendimento destas discussões voltadas a refletir sobre o desenvolvimento profissional na relação entre as lideranças da organização, as quais recursivamente estão em processo de aprendizagem. A reflexão sobre o conceito de liderança, ainda que breve, atende também ao fato de que, uma vez que discutimos sobre a relação de aprendizagem em nível institucional de organizações, estamos falando da relação entre lideranças. Ainda que respeitadas as questões hierárquicas inerente às posições funcionais.

Liderança é um daqueles conceitos de difícil circunscrição, na medida em que envolve fatores históricos, situacionais, subjetivos, objetivos, de relação, entre outros, acabando por configurar-se como um tema estudado a partir de vários enfoques ao longo da história.

Fiedler sublinha que:

A preocupação com a liderança é tão antiga quanto a história escrita. A república de Platão constitui um bom exemplo dessas preocupações iniciais ao falar da adequada educação e treinamento dos líderes políticos, assim como da grande parte dos filósofos políticos desde essa época procuraram lidar com esse problema (FIEDLER, 1967, p. 3).

O dicionário eletrônico Houaiss da língua portuguesa (2009) define líder como o “indivíduo que tem autoridade para comandar ou coordenar outros; pessoa cujas ações e palavras exercem influência sobre o pensamento e comportamento de outras”. Sua etimologia é atribuída ao século XV à palavra inglesa *leader*, ‘algo ou alguém que guia, conduz’. Essa definição expressa uma das características em comum nas diversas esferas da liderança, seja a política, empresarial, ideológica, ou outra -, embora não possamos desconsiderar as especificidades de cada um destes campos, uma vez que tal “condução” poderá se dar de modos diversos.

A palavra *leading*, de onde deriva líder, é encontrada pela primeira vez na língua viquingue (séc. VIII - XI).

Este termo substancialmente indicava um homem que tinha um projeto a cumprir e estimulava também os outros a realizá-lo. Isto implica: 1) uma capacidade de realizar e 2) uma segunda capacidade de coordenar um grupo a um único escopo: uma capacidade de ação e uma de socialização (MENEGETTI, 2008, p. 189).

Fagundes e Seminotti (2009, p. 4) definem liderança como a “capacidade de vivenciar e propiciar influências recíprocas entre as pessoas; é a capacidade de influenciar pessoas lideradas e se deixar influenciar por estas”. Tal definição oferece-nos uma perspectiva complexa, uma vez que traz consigo a possibilidade de diálogo aberto na qual não é somente o líder que influencia, senão que este também é influenciado em um circuito recursivo. Cabe a referência de que existe uma unanimidade entre os autores de que liderar é – também – influenciar pessoas (Idem, 2009). Lançamos mão deste conceito de liderança, pois nos permite, dentre outras questões, problematizar fatores significativos no que se refere a conceituação de liderança, bem como tencionar este lugar – de líder – ao longo da história.

O primeiro destes fatores, diz respeito a uma noção – discutível, tendo em vista a complexidade em que as organizações estão inseridas na contemporaneidade – de liderança centrada no indivíduo - o “líder-herói”. Conforme Fagundes e Seminotti (2009), a liderança centrada na figura de um indivíduo do qual depende toda a organização, “respondeu às demandas sociais de ordem e controle no paradigma mecanicista-cartesiano” (2009, p. 34). Entretanto tal concepção acaba por engendrar contexto onde frequentemente está presente o

forte controle em contraposição à autonomia; a inibição da pró-atividade, os jogos de poder, etc. Para Senge (1999, p. 23), “a veneração do culto do herói-líder é uma forma certa de manter instituições avessas a mudanças”.

Nesta perspectiva Fagundes e Seminotti (2009) entendem que a capacidade de liderar está em dependência do “contexto na qual é exercida e das inter-relações que se estabelecem, não apenas entre líder e liderados, mas entre todos os atores que interagem na organização e compartilham a sua cultura” (2009, p. 03). Assim, a liderança é vista como uma “competência coletiva” (Idem), que está associada tanto à dimensão individual, quanto àquela coletiva, que é fruto das relações estabelecidas entre os líderes envolvidos no processo. Tal noção expressa e associa-se ao presente estudo, uma vez que, ao refletirmos sobre o processo de aprendizagem na relação entre indivíduos que ocupam funções organizacionais em nível estratégico (ou institucional), necessariamente estamos nos referindo a uma relação entre lideranças. Tanto o presidente da organização, nominado aqui como líder-gestor, como os colaboradores estratégicos (gerentes ou diretores), respondem como lideranças nas organizações.

Outro fator que gostaríamos de problematizar diz respeito à concepção de liderança associada a funções outorgadas. Nesta a liderança estaria presente somente naquele que, de maneira outorgada, ocupa determinado posto na estrutura organizacional. A este respeito Senge (1999), assinala que, na atualidade, muitas vezes, a palavra ‘líder’, figura como um sinônimo de gerente, ou de um executivo de alto escalão da organização. Entretanto, sublinha os problemas inerentes a esta visão de liderança:

Há dois problemas nisso tudo. Primeiro, implica que aqueles que não fazem parte da alta administração não são líderes. [...] Segundo, isto nos deixa sem uma definição real do que seja liderança. Se liderança for simplesmente uma posição na hierarquia, então, com efeito, não existe uma definição independente de liderança. Uma pessoa ou é um executivo ou não é. Nada mais a dizer sobre liderança. Fim de conversa (SENGE, 1999, p. 28).

Frequentemente, se observa, nas organizações, colaboradores nos diversos níveis destas que, ou por um maior conhecimento técnico, ou por demonstrarem determinados posicionamentos e atitudes, ou ainda por ambos motivos, evidenciam liderança no contexto onde estão inseridos, independentemente do nível hierárquico. Ou seja, a liderança excede a função outorgada, além de fazer-se presente e ser uma necessidade nos diferentes níveis hierárquicos das organizações. Dessa forma, sentimo-nos contemplados com Senge (1999) e Fagundes e Seminotti (2009), numa perspectiva de que a liderança pode e se faz presente nos diversos níveis das organizações e não

está, necessariamente, aliada as questões hierárquicas. Entretanto, quando o sujeito exerce uma função estratégica – de nível institucional – em uma organização, a capacidade de liderança passa a ser fundamental para a viabilização das demandas organizacionais.

### **3 A RELAÇÃO COMO FUNDAMENTO DA APRENDIZAGEM**

Em recente estudo, a respeito das publicações sobre as aprendizagens em contextos organizacionais, Giordani e Braga (2010), verificaram que, muitas vezes, há uma carência de fundamentos epistemológicos nas discussões da área da administração. Tais carências expressam a necessidade dessa área incorporar a riqueza conceitual, construída ao longo do desenvolvimento das ciências humanas, tais como a psicologia e a pedagogia.

Os autores observam que em inúmeras publicações, o termo “aprendizagem” é desvinculado do contexto epistemológico no qual foi originado. A idéia de aprendizagem acaba não ingressando nas formulações como categoria de análise, tangenciando as concepções teóricas e não sendo incorporada. Tais observações remetem para uma opção da discussão sobre aprendizagem na qual é explicitada, em profundidade, a abordagem escolhida ao invés do resgate e reflexão de todas as teorias de aprendizagem nas organizações.

Com o objetivo de realizar essa discussão, fizemos a opção conceitual - como assinalado anteriormente - de discutir a aprendizagem a partir da teoria da complexidade de Edgar Morin e da teoria sócio-histórica, cujo principal autor é Lev S. Vigotski. A escolha por trabalharmos com os fundamentos teóricos de Vigotski decorre de termos encontrado neste autor, um referencial fundado na atividade humana que se estabelece na interação intra e intersubjetiva na formação das funções psicológicas superiores, tais como a memória, o pensamento e a linguagem, as quais são aprendidas nas relações que o ser humano estabelece com o mundo. Tais relações são mediadas na aquisição dos instrumentos e signos que, são produtos humanos e, portanto, construídos historicamente. A história social é incorporada enquanto produto social do homem e, ao mesmo tempo, adquirida de modo singular no contexto de relações que este constrói com a sua ação sobre os objetos.

Assim, valemo-nos da perspectiva de Vigotski (2001, 2007) para ‘tecer’ uma compreensão das aprendizagens dos indivíduos nas organizações, bem como – em um momento posterior – estabelecer um diálogo com o paradigma da complexidade de Morin

(2001, 2009, 2007), o qual também nos fornece elementos para a reflexão sobre o objeto de estudo deste trabalho.

Para compreendermos os processos de aprendizagem na teoria de Vigotski, é necessário que explicitemos a visão de homem, mundo e conhecimento do autor, visto que esses são os referenciais fundamentais dos quais decorre a sua teoria da aprendizagem.

Vigotski (2000) define sua concepção de homem da seguinte maneira: “O que é o homem? Para Hegel é o sujeito lógico. Para Pavlov é o soma, organismo. Para nós é a personalidade social: o conjunto de relações sociais, encarnado no indivíduo (funções psicológicas, construídas pela estrutura social)” (VIGOTSKI, 2000, p. 13).

O homem então se apropria das relações estabelecidas em sociedade (intersíquico) e, num segundo momento, as internaliza (intrapíquico). Vigotski (2004, 2007) concebe a relação que o homem estabelece com a natureza, com os outros homens e consigo mesmo através da sua atividade, sendo esta compreendida dentro das relações sociais.

O processo de apropriação da experiência humana pelos diferentes indivíduos se dá através da atividade (fenômeno ativo). Desta forma, o ser humano, nas suas relações com o meio, precisa realizar uma atividade adequada ao conteúdo do objeto ou fenômeno que está em interação. Por exemplo, a relação contemporânea de um trabalhador com o computador e a internet, é tanto um produto de uma história social de incorporação da atividade humana neste produto, quanto o resultado da interação que o trabalhador realiza com ele, tanto em sua atividade profissional, quanto de sua atividade individual.

A perspectiva sócio-histórica construída a partir das pesquisas realizadas por Leontiev (1978), Luria (1990) e Vigotski (2004, 2007) e outros, sustenta que o sujeito não nasce com órgãos preparados para cumprir funções específicas.<sup>14</sup> Tais órgãos desenvolvem-se ao longo do percurso de vida da criança e derivam da sua apropriação da experiência histórica.<sup>15</sup> Segundo Leontiev (1977, p. 113), “os órgãos destas funções são os sistemas funcionais cerebrais, formados como processo efetivo de apropriação”. A apropriação da formação destes sistemas não ocorre de forma idêntica em cada indivíduo e tem a variação segundo a modalidade e as condições de processo de desenvolvimento que podem, por sua vez, dar-se em medida inadequada ou até nem se formar.

---

<sup>14</sup> A este respeito cabe uma breve diferenciação entre a perspectiva sócio-interacionista e a corrente inatista de Noam Chomsky. Para este autor existe um “núcleo fixo inato”, pelo qual no ser humano as estruturas são dadas desde o nascimento. Desta forma, o papel do ambiente nas aprendizagens se limita a fazê-las surgir e se 'desenvolverem'. (CHOMSKY, 1980).

<sup>15</sup> Tal proposição de Vigotski remete-nos a fazer uma referência acerca da aproximação com o postulado de Lamarck (1988), quando este, ao tratar da questão do processo evolutivo, entende que *a função cria o órgão*.

Os processos cognitivos intelectuais são formados por meio das experiências individuais que vão se tornando cada vez mais rápidas e, também, através do processo de generalização da experiência (essa generalização não é feita de forma acabada, mas sempre em uma constante construção). Inicialmente acontecem ações sobre os objetos que se transformam em linguagem e que depois se abreviam e adquirem por fim, o caráter de ações internas que, se automatizam na forma de simples atos associativos.

Portanto, para aprender conceitos, generalizações, conhecimentos, os indivíduos devem formar ações mentais. Estas se organizam ativamente, inicialmente, através de processos externos pela mediação social dos outros indivíduos, que só depois se tornam mentais internas para este indivíduo.

Podemos dizer que, nas organizações, as novas aprendizagens, ocorrem também da mesma forma, pois, os colaboradores, em suas atividades laborativas, por meio de novas necessidades que vão surgindo exercem interações que conduzem a novas internalizações. Tal processo ocorre ao longo da vida nas aprendizagens que vão se efetivando em outras novas áreas do desenvolvimento do sujeito humano, tais como aquelas características do mundo do trabalho e que respondem a esse dinâmico processo de apropriação.

### 3.1 INTERNALIZAÇÃO, DESENVOLVIMENTO E APRENDIZAGEM

Para Vigotski a internalização é a “reconstrução interna de uma operação externa” (VIGOTSKI, 2007, p. 56). Este processo consiste numa série de transformações: “uma operação que inicialmente representa uma atividade externa é reconstituída e começa a ocorrer internamente” (Idem, p. 57). Em um segundo momento, “um processo interpessoal é transformado em processo intrapessoal” (Idem), uma vez que, segundo o autor, todas as funções superiores, em alguma medida, originam-se das relações reais entre indivíduos humanos. Assim, “a transformação de um processo interpessoal num processo intrapessoal” passa a ser “o resultado de uma longa série de eventos ocorridos ao longo do desenvolvimento” (terceiro movimento). (Idem, p. 58).<sup>16</sup> Dessa forma, “a internalização das

---

<sup>16</sup> Ilustrativo deste movimento de internalização é exemplo proposto pelo autor (VIGOTSKI, 2007, p. 55), onde ele reflete sobre o gesto de apontar de uma criança: num primeiro momento, tal gesto, “é nada mais do que uma tentativa sem sucesso de pegar alguma coisa. Em um segundo momento, “a mãe vem em ajuda da criança, e nota que seu movimento indica alguma coisa [...]. O apontar torna-se um gesto para um outro”. Finalmente, “mais tarde,

atividades socialmente enraizadas e historicamente desenvolvidas constitui o aspecto característico da psicologia humana” (idem). Este processo de internalização, segundo o autor, é a base do “salto qualitativo” da psicologia animal para aquela humana (Ibidem, p. 58).

Segundo Smolka e Laplane, o que distingue a aprendizagem humana de outros animais, “é a criação de instrumentos e signos, que caracteriza a atividade mental, e a possibilidade de produção e incorporação da cultura, que Vigotski chama de processo de internalização” (SMOLKA; LAPLANE, 2005, p. 80).

Para Vigotski (2001; 2007), a aprendizagem relaciona-se ao desenvolvimento desde o nascimento do indivíduo, sendo a principal causa para o desabrochar deste. Segundo o autor, a aprendizagem está diretamente ligada ao desenvolvimento (2001; 2007), contudo, diferencia sua perspectiva daquelas que denomina como “concepções correntes”.<sup>17</sup> (VIGOTSKI, 2007). O “aprendizado não é desenvolvimento; entretanto, o aprendizado adequadamente organizado resulta em desenvolvimento mental e põe em movimento vários processos de desenvolvimento que, de outra forma, seriam impossíveis de acontecer”. (idem, p. 103).

Davis (2005) assevera que Vigotski propõe a problemática da relação aprendizado/desenvolvimento, a partir de um ângulo totalmente distinto no qual o desenvolvimento é visto como “um processo dialético extremamente complexo, que mantém relações recíprocas e contínuas com a aprendizagem: esta se converte em desenvolvimento, o qual, por sua vez, abre novos patamares de aprendizagem” (DAVIS, 2005, p. 48).

Não existe um desenvolvimento predeterminado em Vigotski (2001, p. 226). “O homem aprende. Na medida em que aprende, em interação com outros seres e coisas, se desenvolve”. Para Vigotski (2001), a aprendizagem sempre inclui relações entre as pessoas, assim, como foi assinalado anteriormente, a relação do indivíduo com o mundo está sempre mediada por outro que se torna co-agente do processo de aprendizagem. Para o autor (2007, p.

---

quando a criança pode associar o seu movimento à situação objetiva como um todo, é que ela, de fato, começa a compreender esse movimento como um gesto de apontar” (terceiro momento). (VIGOTSKI, 2007, p. 56).

<sup>17</sup> Vigotski ao fazer sua crítica às concepções acerca da relação aprendizagem e desenvolvimento divide em “três grandes posições teóricas” (VIGOTSKI, 2007). A primeira “posição”, está centrada no pressuposto de que “os processos de desenvolvimento da criança são independentes do aprendizado”. (Ibidem, p. 87). Assim, a aprendizagem é vista como um processo externo, não estando envolvida no desenvolvimento. Dentre os teóricos desta posição, destaca-se Piaget (2001). Vigotski inverte essa lógica, dando destaque para a dimensão social e para a construção histórica do indivíduo na constituição psíquica humana; por consequência de seu desenvolvimento. A segunda posição teórica sustenta que aprendizado é desenvolvimento. Para o grupo de teóricos desta visão, “os dois processos ocorrem simultaneamente; aprendizagem e desenvolvimento coincidem em todos os pontos”. (VIGOTSKI, 2007, p. 90). Dentre os vários autores que fundam seus postulados nesta premissa, destaca-se Thorndike. Finalmente, temos a terceira posição teórica, cujo principal autor é Koffka, um dos pais da Gestalt. Para estes teóricos, “o desenvolvimento é sempre um conjunto maior que o aprendizado”. (Ibidem, p. 93). Parte-se então, da concepção de que o processo de aprendizagem não pode ser reduzido nunca à formação de hábitos e habilidades, uma vez que ele “incorpora uma ordem intelectual que torna possível a transferência de princípios gerais descobertos durante a solução de uma tarefa para várias outras tarefas”. (Ibidem).

100), “o aprendizado humano pressupõe uma natureza específica e um processo através do qual as crianças penetram na vida intelectual daqueles que as cercam”.

Nessa perspectiva, o desenvolvimento humano supõe a construção de funções psicológicas superiores (tais como memória voluntária, dedução, atenção, pensamento, linguagem). Postula Vigotski (1996, p. 114) que “a origem social das funções psíquicas superiores constitui um fato muito importante”. Considerando seu princípio, as funções psíquicas decorrem dessa construção genuinamente histórica das interações humanas, portanto, ocorrem nos contextos de relações sociais cuja realidade é complexa.

Tais relações não são diretas, mas mediadas pelos instrumentos e signos desenvolvidos na cultura. A mediação é colocada, assim, como um pressuposto da relação eu-outro social. A relação mediatizada dá-se pela possibilidade de interação com signos, símbolos culturais e objetos, e não necessariamente pelo outro corpóreo (VIGOTSKI, 2007). Assim, “podemos usar o termo função psicológica *superior*, ou *comportamento superior*, com referência à combinação entre instrumento e signo na atividade psicológica” (VIGOTSKI, 2007, p. 56). O conhecimento do homem sendo sócio-histórico não tem o acesso direto aos objetos, mas sim é mediado pela realidade constituída a partir de sistemas simbólicos desenvolvidos pela humanidade. Eis, portanto, a função da linguagem, a qual adquire fundamental papel, uma vez que funciona como um sistema simbólico representativo, enquanto fornece conceitos, modos de organização da realidade, além de ser estruturante da mediação entre sujeito e objeto dos conhecimentos.

Oliveira sublinha ainda que:

(...) em Vigotski, justamente por sua ênfase nos processos sócio-históricos, a idéia de aprendizado inclui a interdependência dos indivíduos envolvidos no processo. O termo que ele utiliza em russo (*obuchenie*) significa algo como ‘processo de ensino – aprendizagem’, incluindo sempre aquele que aprende, aquele que ensina e a relação entre essas pessoas. (OLIVEIRA, 1998, p. 57).

Ao discutirmos o processo de aprendizagem – seja em contextos formais, como instituições de ensino, ou organizações empresariais, ou aqueles informais – a partir da perspectiva de Vigotski e da teoria sócio-histórica é fundamental trazermos para reflexão a expressão “*obuchenie*”. Nesta, podemos encontrar a concepção de Vigotski acerca do processo de ensino e aprendizagem. Expressão própria da língua russa, ela coloca aquele que aprende e aquele que ensina numa relação interligada. O termo Russo “ressalta a inseparabilidade do ensino, a aprendizagem e a natureza social do processo” (LUCKIN, 1996, p. 5). Podemos dizer que, ainda na década de vinte, do século passado, Vigotski propunha

caminhos para a construção de espaços de aprendizado em que os profissionais adquirem informações, habilidades, atitudes, valores, etc. a partir do seu contato com a realidade, o meio ambiente e as outras pessoas (DONADIO, 1999).

Vigotski propõe o conceito de Zona de Desenvolvimento Proximal ao referir-se à aprendizagem sistematizada, ou seja, aquela onde há uma intencionalidade, uma aprendizagem formal, aquela que ocorre em contextos como as escolas ou as organizações. O autor entende que para um “bom processo de aprendizagem” devemos determinar dois níveis de desenvolvimento do sujeito<sup>18</sup>, o real e o potencial, constantemente presentes no processo histórico e social dos indivíduos e, entre tais níveis, uma zona “prospectiva” do desenvolvimento do indivíduo. Vigotski (2007) define esse conceito como:

a distância entre *o nível de desenvolvimento real*, que se costuma determinar através da solução independente de problemas e *o nível de desenvolvimento potencial*, determinado pela solução de problemas sob a orientação de um adulto ou em colaboração com companheiros mais capazes (VIGOTSKI, 2007, p. 97).

Na perspectiva do autor, podemos definir que o nível de desenvolvimento real, ou seja, a capacidade de solucionar problemas de maneira mais independente é marcada por funções já amadurecidas. Quanto à zona de desenvolvimento proximal, assinala “funções que ainda não amadureceram, mas que estão em processo de maturação, funções que amadurecerão, mas que estão presentemente em estado embrionário” (VIGOTSKI, 2007, p. 98). A título de exemplificação, o autor refere-se que tais funções poderiam ser denominadas como “‘brotos’ ou ‘flores’ do desenvolvimento, em vez de ‘frutos’ do desenvolvimento” (VIGOTSKI, 2007, p. 98).

Segundo Vigotski (2007, p. 103), um dos aspectos essenciais do aprendizado “é o fato de ele criar a zona de desenvolvimento proximal”. Ou seja, a partir do aprendizado, vários processos internos de desenvolvimento são despertados, os quais somente operam no contexto relacional e de cooperação entre os indivíduos e é a partir da internalização destes processos que eles passam a ser “apropriações do desenvolvimento independente”. (Idem). Importante sublinhar que o pensamento de Vigotski é olhado aqui em uma perspectiva recursiva, no sentido de que a dinâmica de ação presente no conceito de zona de desenvolvimento proximal, se dá na relação entre todos os sujeitos da aprendizagem.

---

<sup>18</sup> Vigotski ao indicar a relevância de se observar níveis de aprendizagem, não está se referindo a um nivelamento estanque por faixa etária ou aquele sustentado por algumas teorias que pressupõe a maturidade orgânica como pré-requisito à aprendizagem.

### 3.2 VIGOTSKI E A APRENDIZAGEM NAS EMPRESAS

Na perspectiva sócio-histórica, podemos entender que todo o homem é escola para outro homem. No caso das relações de aprendizagem na empresa, essa concepção significa cada sujeito como possível mediador da aprendizagem de outro sujeito, independente da sua função e de seu lugar na hierarquia da organização. Assim, um líder pode aprender com seu liderado, ao mesmo tempo em que deste aprende.

Dessa forma, a relevância do conceito de zona de desenvolvimento proximal é fundamental, uma vez que nos permite identificar necessidades de desenvolvimento - seja pessoal ou profissional – bem como auxiliar no delineamento de formas a construir esse desenvolvimento, ou melhor, propô-lo.

Castro e Loiola (2003), refletindo sobre os postulados de Vigotski aplicados à aprendizagem organizacional formulam que:

[...] a mente é o órgão fundamental da aprendizagem do indivíduo e a coletividade é o espaço principal da aprendizagem deste. Agora podemos dizer que, no que diz respeito aos processos de aprendizagem, a organização nada mais é do que uma forma específica ou uma fração dessa coletividade (CASTRO; LOIOLA, 2003, p. 15).

Trazemos a concepção de aprendizagem a partir de Vigotski para a discutirmos em organizações. O contexto organizacional é, por excelência, espaço de interações sociais, e, portanto, lugares onde ocorrem aprendizagens.

A compreensão da aprendizagem, segundo a teoria sócio-histórica, não só favorece a sua reflexão, mas também permite um entendimento sólido sobre essa difícil e intrincada questão estratégica, que é o desenvolvimento das pessoas nas organizações. Tendo em vista que o ser humano dedica grande parte de sua vida ao trabalho, nele também realiza suas aprendizagens de cunho profissional. Por sua vez, as organizações no atual contexto de mudanças, apresentam uma demanda crescente de que seus colaboradores tenham novas aprendizagens, sendo isto considerado vital para a sua manutenção e seu crescimento.

#### 4 EDUCAR PARA A COMPLEXIDADE NAS ORGANIZAÇÕES

Pensar o processo de aprendizagem no complexo cenário contemporâneo das organizações implica uma ampliação de olhares e perspectivas. A educação instrucionista, onde a aprendizagem é vista como um fenômeno linear: de cima para baixo, de fora para dentro, a partir da qual surgiram concepções equivocadas de “transmissão do conhecimento” e/ou de “aquisição de conhecimento”, no contexto atual, agoniza (FREIRE, 2006; DEMO, 2008). Tais práticas, muitas vezes, acabam pouco valorizando aspectos emergentes como criatividade, que decorre das inter-relações, capacidade de mudança, processualidade, valorização do erro como constitutivo do processo de aprendizagem (MORIN, 2009).

Morin (2009), pensador da educação, entende que nossos processos educacionais são inadequados e, por consequência, dado o “retalhamento” das disciplinas, torna-se impossível apreender “o que é tecido junto”, fazendo-se assim necessária, uma “reforma no nosso pensamento” (MORIN, 2008, p. 14). Os atuais modelos de aprendizagem “só sabem fragmentar o complexo do mundo em pedaços separados, fracionar os problemas, unidimensionalizar o multidimensional” (MORIN, 2008, p. 14).

Este novo olhar trás em seu conjunto de ideias o entendimento da necessidade de pensar os processos educacionais sob a perspectiva da concepção de aprendizagem na sociedade complexa. A esse respeito, é importante ressaltar que, segundo Sommerman (1999), Edgar Morin, através do Pensamento Complexo, é o “principal compilador” destas idéias que se frutificam no final na última década do século passado e passam a ser formalizadas em inúmeros documentos.

Essa nova perspectiva da aprendizagem, expressa em documentos de instituições de relevância e abrangência internacional e presente nas ideias de Morin (2008; 2008b; 2009) remete também aos constantes desafios da aprendizagem enfrentados pelas organizações. Esses desafios são constantes e, cada vez mais, objetos de reflexões.

As organizações são constituídas de processos, aparatos tecnológicos materiais, rotinas, infraestrutura, mas, sobretudo, são feitas por pessoas. São elas os agentes que colocam em movimento e viabilizam os objetivos organizacionais fazendo com que todo seu aparato esteja em uma relação dialógica e transformadora entre partes e todo e todo e partes; é a inteligência, a capacidade humana que viabiliza essa relação. A qualificação, a ampliação dos conhecimentos e das competências humanas, ocorrem através de processos de aprendizagem. Segundo Morin (2008b):

Trata-se de um processo evolutivo em espiral que, comandado pela dialógica auto-eco-organizadora, e no qual os termos inato/adquirido se encadeiam, permutam e produzem, desenvolve a cerebralização e, através disso, as competências inatas aptas a adquirir conhecimentos. O desenvolvimento das competências inatas avança em paralelo com o desenvolvimento das aptidões para adquirir, memorizar e tratar o conhecimento (MORIN, 2008b, p. 70).

Segundo o autor é a partir deste movimento espiral que podemos compreender a possibilidade de aprender. Dessa forma, também aprendizagem não está circunscrita somente ao reconhecimento daquilo que possivelmente, virtualmente, já era conhecido. Para Morin (2008b), o processo da aprendizagem envolve a conjunção do reconhecimento e da descoberta, uma vez que o desenvolvimento cerebral necessita do estímulo do meio para operar e desenvolver-se.

Para Anastasiou (2007), a concepção de Morin sublinha a relevância da mediação no processo da aprendizagem, onde essa se daria justamente como estimuladora do desenvolvimento cerebral. A autora destaca também que Morin, com sua definição de aprendizagem como um processo ativo, mediático e de integração e interiorização, remete à etimologia da palavra aprender. Tal movimento de Morin (2008b; 2009) permite-nos integrar seu saber a outro saberes, favorecendo assim ampliarmos e aprofundarmos o entendimento do que venha a ser a aprendizagem humana.

Anastasiou (2007) lembra que o verbo aprender, é derivado por síncope do verbo apreender. Esclarece-nos assim que:

apreender, do latim *apprehendere*, significa segurar, prender, pegar, assimilar mentalmente, entender compreender, agarrar. Não se trata de um verbo passivo; para apreender é preciso agir, exercitar-se, informar-se, tomar para si, apropriar-se, entre outros (ANASTASIOU, 2007, p. 19).

Também Meneghetti (2001) destaca a importância do resgate etimológico para compreensão e proposição de uma visão ampliada e dinâmica do processo de aprendizagem. O autor amplia a idéia de Anastasiou, sublinhando que ao aprender “me aproprio do íntimo. Disposição a perceber aquilo que é para mim” (MENEGETTI, 2001, p. 16). Também aqui temos uma perspectiva de aprendizagem como processo ativo e de internalização. Aprendizagem envolve uma responsabilidade, uma decisão, uma escolha, na qual estão envolvidos elementos externos e internos do aprendiz. Aprender implica em ação, dá-se na atividade como sublinha Vigotski (2004, 2007), na “realização de operações” como assinala Morin (2005). Esse processo ativo de aprendizagem envolve um conjunto constituído por

“traduções, construções e soluções” (MORIN, 2005, p. 58). Assim, segundo Morin (2008b), a aprendizagem não se limita ao *savoir-faire*,

mas também saber como fazer para adquirir saber; pode ser a aquisição de informações; pode ser a descoberta de qualidades ou propriedades inerentes a coisas ou seres; pode ser a descoberta de uma relação entre dois acontecimentos ou, ainda, a descoberta da ausência de ligação entre eles (MORIN, 2008b, p. 68). [Grifo nosso].

O autor abre-nos a questão do “como”, ou seja, é fundamental o “saber fazer”; entretanto, faz-se necessário também desenvolvermos ações que viabilizem formas, modos, métodos de como saber para poder fazer. Ao falarmos de aprendizagens, geralmente o conteúdo da aprendizagem (o “o que”) toma lugar de destaque, ficando, algumas vezes relegadas a um segundo plano as estratégias, metodologias que viabilizarão esta aprendizagem (ou seja, o “como”).

As organizações vivem diariamente o desafio de como promover, provocar, possibilitar as aprendizagens de seus colaboradores. Essa perspectiva, faz-se presente em programas e treinamentos promovidos pela própria organização ou terceirizados através de consultorias e empresas especializadas. Tais iniciativas, como assinalamos acima, muitas vezes, estão centradas nos conteúdos de uma aprendizagem específica e vem a atender uma demanda geralmente diagnosticada como momentânea da organização, caracterizando-se assim como ações pontuais de aprendizagens: geralmente programas ou treinamentos carentes de uma concepção complexa de aprendizagem e da própria organização. Ou seja, muitas vezes desconsideram o contexto e, portanto, as relações os entre sistemas da organização. Além disso, acabam por desconsiderarem também, algumas vezes, a recursividade inerente à aprendizagem, na qual quem apreende não são somente os colaboradores, mas também os que desenvolvem o programa, bem como a própria empresa, principalmente através de seus líderes ou gestores.

A opção pelo desenvolvimento de “programas” de aprendizagem, como assinala Morin (2008), aponta para um entendimento mecanicista de uma realidade estável, que pouco considera as mudanças e conseqüentemente os sistemas fora do equilíbrio, abertos e fechados que, ademais são uma das características do contemporâneo. Morin (2008) sugere-nos que, ao invés de “programas”, adotemos então “estratégias”, neste caso, de aprendizagem. Estas – as estratégias –, embora estabelecidas e visando a um objetivo, trazem consigo a possibilidade do novo, da alternância, do acaso. Segundo o autor:

A estratégia produz-se durante a ação, modificando, conforme o surgimento dos acontecimentos ou a recepção das informações, a conduta desejada. A estratégia supõe, portanto a) a aptidão para empreender ou procurar na incerteza levando em consideração essa incerteza; b) a aptidão para modificar o desenvolvimento da ação em função do acaso e do novo (MORIN, 2008b, p. 70).

O homem é ação em mutação, nele as “possibilidades e incertezas, são, ao mesmo tempo, uma propriedade do universo e próprias da existência humana” (PRIGOGINE, 2002, p. 78). Assim, compreender aprendizagem dentro de uma concepção de estabilidade linear de causa efeito, ação e reação, torna-se limitante (DEMO, 2008). Um programa, como sublinha Morin (2009, p. 29), “constitui uma organização predeterminada da ação. A estratégia encontra recursos, faz contornos, realiza investimentos e desvios”. Sendo aberta, evolutiva e dada aos imprevistos e ao novo, a estratégia aproxima-se mais ao contexto de demandas no qual as organizações estão envolvidas. O fato de as organizações estarem cada vez mais baseadas no ser humano, inseridas em um mercado altamente competitivo, faz com que suas realidades demandem estratégias muito mais do que programas na busca pelo desenvolvimento das aprendizagens de seus profissionais. Como assinala Morin (2008, p. 62), “todo o ensino tende para o programa, ao passo que a vida exige estratégia e, se possível serendipidade e arte. É justamente uma reversão de conceito que deveria ser efetuada a fim de preparar os tempos de incerteza”.

Trazemos essa discussão de Morin (2008, 2008b), pois ela comporta a complexidade inerente às organizações, além de nos oferecer um entendimento mais aproximativo daquilo que podemos observar hoje como uma das grandes dificuldades das organizações no que se refere ao desenvolvimento das pessoas. Ilustrativo desta questão é a cisão que pode ser observada entre “treinamentos técnicos” e “treinamentos comportamentais”. Na função de consultores junto às organizações, muitas vezes somos confrontados com a demanda do desenvolvimento de “programas” de formação profissional com foco “OU” na questão “técnica” “OU” “comportamental”, como se fosse possível operar uma cisão na qual se abordaria somente uma esfera do sujeito.

Entendemos que o ser humano é um ser inteligente<sup>19</sup>, no qual se integram múltiplas características e múltiplas competências. Logo, o homem é um ente “que dá unidade e invariância a uma pluralidade de personagens, de caracteres, de potencialidades” (MORIN, 2008, p. 128). “Unidade” e “invariância” constituídas em contínuo processo de relação inter e

---

<sup>19</sup> Inteligência entendida conforme Meneghetti (2001) é uma das faculdades humanas. Para autor, o homem possui, além das faculdades biológicas e emocionais, faculdades intelectivas, isto é, capazes de estabelecer a mediação entre objeto real e a sua representação.

intrapessoal (VIGOTSKI, 2007). Assim, imaginar a possibilidade da configuração de uma estratégia de aprendizagem somente técnica ou comportamental, não só evidencia uma concepção instrucionista, não processual, fragmentada e mecânica de aprendizagem (e por consequência de homem). Fato como reiterado pela atual dificuldade das organizações de trabalharem com a complexidade inerente ao fenômeno humano.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Esta trabalho correlacionou o pensamento de Morin e Vigotski do ponto de vista da aprendizagem nas organizações. Embora partam de correntes epistemológicas diversas, podemos apreender desses dois autores, que eles se complementam, pois ambos estabelecem os referencias de análise no contexto das relações sociais.

Vigotski possui suas raízes de pensamento no marxismo dialético, o qual parte de uma visão de homem que se produz e é produzido no interno das relações sociais. O conjunto das aprendizagens ocorrem nestas relações e orientam o percurso do desenvolvimento dos sujeitos. É em suas interações sociais que o indivíduo internaliza os signos e ferramentas presentes no grupo social que pertence. Sendo assim, os processos de aprendizagem ocorrem nos contextos sociais e o constituem como indivíduo, sem, no entanto, desconsiderar as condições biológicas. A psicologia da atividade de Vigotski, baseada também nos estudos de Leontiev e Luria, considera que inclusive a estrutura orgânica inata que compõe o aparato psíquico humano, se forma a partir do processo de utilização na interação que os indivíduos fazem com os outros indivíduos.

As relações interpessoais, para a teoria sócio-histórica de Vigotski, compreendem que, antes da constituição da subjetividade individual, existem correlações que expressam os modos de pensar, agir, sentir, dos grupos e/ou dos contextos sociais nos quais estão imersos os sujeitos. Portanto, os sujeitos são constituídos por relações intersíquicas e se reconhecem na relação intersubjetiva com os grupos.

Por sua vez, Edgar Morin constrói seu entendimento a partir da relação do homem e sua realidade social, a qual qualifica e também é por eles como complexa, uma vez que, em tal relação, o homem é construtor dos contextos sociais no qual interage e, contemporaneamente, é construído por eles; os qualifica e também é por eles qualificado pelos mesmos. Para Morin (2008b), o homem é, ao mesmo tempo, um ser natural e biológico,

tem uma bio-lógica. Assim, o autor, desenvolve a compreensão dos operadores da complexidade que respondem como estratégias pelas quais a mente humana cria simplificações para entender e interagir no mundo.

Com o surgimento das teorias da complexidade, podem ser pensados os processos de organização do trabalho partindo de outros olhares, os quais revelam novas tomadas de consciência sobre a realidade em que vivemos. Morin (2001) possibilita-nos também refletir sobre o humano, sobre a condição humana no mundo do trabalho, pois, para Morin (2001, p 47), “conhecer o humano é, antes de mais nada, situá-lo no universo, e não separá-lo dele”. Para o pensamento complexo, a intersubjetividade implica uma dialogicidade na qual os sujeitos se constituem e são constituídos a partir da complexa rede de relações que compreendem desde sua condição biológica, até sua dimensão intersubjetiva. Essas constatações asseveram a pertinência deste pensamento para os estudos das questões relativas à aprendizagem nas organizações.

A aprendizagem, desde as perspectivas de Vigotski e Morin, sublinha a relevância do aspecto social e relacional e a promoção da aprendizagem nas organizações implica na consideração deste aspecto. Assim, para além da preocupação com ambientes formativos, fica sublinhada a relevância da relação entre os sujeitos como elemento fundamental nos processos de aprendizagem. No que diz respeito às aprendizagens nas organizações, a relação líder X liderado, liderado X líder, colaborador X colaborador, é determinante, uma vez que é nesse encontro de inteligências que ocorre o “salto qualitativo” a partir do qual se viabilizam as aprendizagens.

Observamos que foi possível estabelecer correlações e diálogos teóricos profícuos entre as perspectivas apresentadas. Essas possibilitam compreender por meio de um novo olhar, a relação entre indivíduo, grupos e organizações, no que se refere a vivência da liderança e das aprendizagens. Esses olhares revelam novas tomadas de consciência sobre a realidade em que vivemos, abrindo possibilidades para a reformulação da própria dinâmica do conhecimento, na qual o pensamento complexo tenta religar o que o pensamento positivista, disciplinar, separou (MORIN, 2009).

## REFERÊNCIAS

ABREU, R. C. L. Qual é a sua visão de qualidade? In: **Recursos humanos: foco na modernidade**. ABRH-Rio. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

AGUIAR, Maria Aparecida Ferreira de. **Psicologia aplicada à administração: uma abordagem interdisciplinar**. São Paulo: Saraiva, 2005.

ALVES, M. C.; SEMINOTTI, N. A. O pequeno grupo “Oficina de Capoeira” no contexto da Reforma Psiquiátrica. **Saúde e Sociedade**, São Paulo, v. 15, p. 58-72, jan.-abr. 2006.

ANASTASIOU, Leonir P. A. (Org). **Processo de ensinagem na universidade: pressupostos para as estratégias de trabalho em aula**. 7. ed. Joinville: Editora da UNIVILLE, 2007.

ARGYRIS, C. **Enfrentando defesas empresariais: facilitando o aprendizado organizacional**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

BENNIS, Warren. **A formação do líder**. São Paulo: Atlas, 1996.

BERNABEI, P. Psicologia managerial: o conhecimento que consente a escolha otimal. In: MENEGHETTI, A.; *et al.* **Psicologia managerial**. São Paulo: FOIL, 2003.

BITENCOURT, Claudia C. A gestão de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional. **Anais... EnAnpad**, 2002.

CASTRO, L.; LOIOLA, E. Aprendizagem em organizações: uma discussão conceptual baseada em Lev Vygotsky. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 10, n. 4, p. 9-16, 2003.

CHARAN, Ram. **O líder criador de líderes**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CHOMSKY, N. **Reflexões sobre a linguagem**. São Paulo: Cultrix, 1980.

DAVIS, Claudia. Piaget ou Vygotsky: uma falsa questao. In: **Coleção Memória da Pedagogia, n. 2: Liev Seminovich Vygotsky**. Rio de Janeiro: Ediouro; São Paulo: Segmento-dueto, 2005. p. 38-49.

DEMO, Pedro. **Complexidade e aprendizagem: a dinâmica não linear do conhecimento.** São Paulo: Atlas, 2008.

DONADIO, Mário. **Treinamento & Desenvolvimento total: ensinando as empresas a aprender.** 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

DRUCKER, Peter. **O líder do futuro – visões, estratégias e práticas para uma nova era.** São Paulo: Futura, 1996.

EAGLETON, Terry. **As ilusões do pós-modernismo.** Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2004.

FAGUNDES, Patrícia M.; SEMINOTTI, Nedio. A dimensão coletiva da liderança. **Cadernos IHU Idéias**, ano 7, n. 20, p. 5, 2009.

FIEDLER, F. E. **A theory of a Leadership effectiveness.** New York: Mc-Graw-Hill Book Company, 1967.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Aprendizagem e inovação organizacional: as expectativas do Japão, Coréia e Brasil.** São Paulo: Atlas, 1995.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa.** 34. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2006.

GIORDANI, E. M.; BRAGA, A. L. Da aprendizagem educacional à aprendizagem organizacional: há um verdadeiro entendimento sobre o tema? **Anais...** EnAnpad, 2010.

KOLB, D. A. A gestão e o processo de aprendizagem. In: STARKEY, Ken. **Como as organizações aprendem: relato de sucesso das grandes empresas.** São Paulo: Futura, 1997. p. 321-341.

KUHN, Thomas S. **A estrutura das revoluções científicas.** 7. ed. São Paulo: Perspectiva, 2003.

LAMARCK, J. B. **Ricerche sull'organizzazione dei corpi viventi.** Milano: Riza, 1988.  
LEONTIEV, Alexis N. **O desenvolvimento do psiquismo.** Lisboa: Livros Horizontes, 1978.

LEVY, P. **As tecnologias da inteligência: o futuro do pensamento na era da informação.** Rio de Janeiro: Editora 34, 1995.

LOUZADA, R. Da administração de recursos humanos à gestão de pessoas. **Matiz**, ano 2, n. 2, p. 17, 1º semestre, 2006.

LURIA, A. R. **Desenvolvimento cognitivo**: seus fundamentos culturais e sociais. São Paulo: Ícone, 1990.

MAXIMIANO, Antonio C. A. **Introdução a administração**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MENEGHETTI, A. **Dicionário de ontopsicologia**. São Paulo: Ontopsicológica Editrice, 2001.

\_\_\_\_\_. **Psicologia do líder**. 4. ed. Recanto Maestro, RS: Ontopsicológica Editrice, 2008.

MINAYO, Maria Cecília de S. (Org.). **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. Petrópolis: Vozes, 1994.

MORIN, E. **Sete saber necessários para a educação do futuro**. 3. ed. São Paulo: Cortez; Brasília, DF: UNESCO, 2001.

\_\_\_\_\_. **Ciência com consciência**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2002.

\_\_\_\_\_. **Introdução ao pensamento complexo**. 3. ed. Porto Alegre: Sulina, 2007.

\_\_\_\_\_. **A cabeça bem-feita**: repensar a reforma, reformar o pensamento. 15. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2008.

\_\_\_\_\_. **Método 3**: conhecimento do conhecimento. Porto Alegre: Sulina, 2008b.

MORIN, E. et al. **Educar na era planetária**: o pensamento complexo como método de aprendizagem no erro e na incerteza humana. São Paulo: Cortez, 2009.

MORIN, Edgar. Epistemologia da complexidade. In: SCHNITMAN, Dora Fried (Org.). **Novos paradigmas, cultura e subjetividade**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1996.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 28. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

OLIVEIRA, M. K. **Vygotsky: aprendizado e desenvolvimento: um processo sóciohistórico**. 4. ed. São Paulo: Scipione, 1998.

PRANGE, Christiane. Aprendizagem organizacional: desesperadamente em busca de teorias? In: EASTERBY-SMITH, Mark *et al.* (Coord.). **Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática**. São Paulo: Atlas, 2001. p. 41-63.

PRIGOGINE, I. **Do ser ao devir**. São Paulo: Editora da UNESP, 2002.

SENGE, Peter. **A Quinta Disciplina: arte e prática da organização que aprende**. São Paulo: Best Seller, 1998.

\_\_\_\_\_. **A dança das mudanças**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

SMOLKA, A. L. B.; LAPLANE, A. L. F. Processos de cultura e internalização. In: **Coleção Memória da Pedagogia, n. 2: Liev Seminovich Vygotsky**. Rio de Janeiro: Ediouro; São Paulo: Segmento-Dueto, 2005.

SOMMERMAN, A. **Pedagogia da alternância e transdisciplinaridade**. Conferência proferida no SEMINÁRIO PEDAGOGIA DA ALTERNÂNCIA: I SEMINÁRIO INTERNACIONAL. Salvador, Brasil, 3-5 nov. 1999.

SOUZA, Yeda S. **Organizações de aprendizagem ou aprendizagem organizacional: fantasia ou possibilidade para a mudança organizacional**. In: CONGRESSO ENANPAD, 2002.

VASCONCELLOS, M. J. E. **Pensamento sistêmico: o novo paradigma da ciência**. Campinas: Papirus, 2002.

VERGARA, S. C. Qualidade e produtividade: velhas questões em busca de novas respostas para uma nova era. In: **Recursos humanos: foco na modernidade**. ABRH-Rio. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

VIGOTSKI, Lev S. **A construção do pensamento e da linguagem**. São Paulo: Martins Fontes, 2001.

\_\_\_\_\_. **Psicologia pedagógica**. São Paulo: Martins Fontes, 2004.

\_\_\_\_\_. **A formação social da mente:** o desenvolvimento dos processos psicológicos superiores. 7. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2007.

WITTMANN, Milton L. **Administração:** teoria sistêmica e complexidade. Santa Maria: Editora da UFSM, 2008.

## SEÇÃO II - APRENDIZAGEM NAS ORGANIZAÇÕES: A RELAÇÃO ENTRE A LIDERANÇA E OS COLABORADORES ESTRATÉGICOS

### RESUMO

Nosso objetivo foi compreender as relações de aprendizagem que ocorrem entre colaboradores estratégicos e líderes gestores no contexto das organizações, por meio da teoria da complexidade de Edgar Morin e da perspectiva sócio-interacionista de Vigotski. A pesquisa empírica foi realizada com nove pessoas, sendo três líderes gestores e seis colaboradores estratégicos. Os dados foram coletados por meio de entrevistas semi-estruturadas e grupos focais, que compuseram três grupos, conforme a empresa de pertencimento. A análise de dados foi realizada por meio dos operadores da complexidade de E. Morin, bem como da compreensão de aprendizagem de L. Vigotski. Emergiram das informações dois operadores temáticos: 1) Relação de aprendizagem no grupo (Líder gestor/colaborador estratégico e colaborador estratégico/líder gestor) e Cultura da Organização; 2) Desenvolvimento profissional no Contexto da Organização. Podemos inferir, por meio destes, que nas organizações pesquisadas, embora algumas vezes não possuam programas formalizados de desenvolvimento de suas lideranças, suas práticas efetivamente cumprem esta função. As estratégias de aprendizagem nas organizações pesquisadas assinalam a presença de uma cultura aprendiz, nestes ambientes organizacionais as aprendizagens são decorrentes das relações, mediadas pelas condições de trabalho e da complexidade entre os líderes gestores e os colaboradores líderes. Nestas relações de aprendizagem, em nível estratégico nas organizações, foram encontrados a presença dos operadores da complexidade de Morin, bem como a aprendizagem inter e intrasubjetiva de Vigotski. Apesar de não esgotarmos a discussão, consideramos a pertinência das discussões desses dois autores para os estudos das aprendizagens nas organizações.

**Palavras-chave:** aprendizagem nas organizações, teoria da complexidade, psicologia sócio-interacionista, líder-gestor.

## ABSTRACT

Our objective on this study was to reflect about the relations of learning processes that happen between strategic members of staff and administrative leaders in the context of the investigated organizations, through the complexity theory from Edgar Morin and the perspective socio-interactional from Vigotski. The empiric research was performed with nine people, being three of them administrative leaders and six of them strategic members of staff. For the collection of data, were performed semi-structured interviews and focal groups which composed three groups, in relation with the company they belonged to. The analysis of data was realized by means of operators of complexity from E. Morin, as well as those from comprehension of learning from L. Vigotski. Two thematically operators have emerged from the information: 1) Relation of learning on the group (Administrative leader/strategic member of staff and strategic member of staff/administrative leader) and Organizational Culture; 2) Professional Development on the Context of Organization. We can notice, through these, that in the researched companies, although sometimes they don't have formalized programs of development of their leaderships, their practical effectively fulfill this function. The learning strategies on the organizations researched designate the presence of a learning culture, on these organizational environments learning is a consequence of the relation, mediated by the work conditions and by the complexity of the administrative leaders and the leader employees. On this relations of learning, in strategic level on the organizations, was found the presence of operators of the complexity of Morin, as well as learning inter and intrasubjective of Vigotski. Although we do not reach the end of this discussion, we consider the pertinence of the argument of these two authors for the studies on the learning that happen on the organizations.

**Key-words:** learning on the organizations, complexity theory, psychology socio-interactional, leadership.

## 1 INTRODUÇÃO

No contexto de complexidade inerente às relações sociais, organizações, grupos e indivíduos, observamos a necessidade de problematizar elementos da aprendizagem voltados ao desenvolvimento profissional que ocorrem na relação entre os líderes gestores e os colaboradores estratégicos em organizações. Essa se justifica pelos seguintes motivos: a) há carência de projetos na área de desenvolvimento profissional, embora existam organizações que se ressentem dela; b) cresce o interesse de algumas organizações em empreenderem investimentos em atividades de treinamento e desenvolvimento profissional com acento na questão da liderança; c) aumentam os estudos voltados a compreender a aprendizagem nas organizações.

Para refletirmos sobre a aprendizagem em organizações, partimos do pressuposto da aprendizagem situada em contextos organizacionais complexos, entendida a partir da teoria sócio-cultural de Vigotski e dos fundamentos do Pensamento Complexo de Morin, que nos auxilia na construção conceitual e metodológica da presente investigação, uma vez que “o método ajuda-nos a conhecer e também é conhecimento” (MORIN, 2009, p. 33).

Para o desenvolvimento de nosso estudo, estabelecemos os seguintes objetivos: compreender os elementos da aprendizagem que ocorrem entre os líderes gestores e os colaboradores estratégicos; estudar como as aprendizagens impactam no desenvolvimento profissional dos colaboradores e nas organizações; perceber se existe relação entre a aprendizagem em nível estratégico nas organizações e o desenvolvimento de liderança.

Morin (2008) propõe que, para compreendermos a realidade social, precisamos lançar mão de operadores teóricos. Tais operadores são instrumentos para a aproximação do entendimento sobre realidade complexa dos contextos em que se inserem. Os operadores da complexidade não seriam categorias pré-estabelecidas, mas princípios pelos quais podemos nos aproximar para conhecer a multiplicidade e a diversidade das relações, favorecendo assim, uma tradução do mundo natural e cultural objetificado. Eles são estratégias pelas quais a mente humana cria simplificações para entender e interagir no mundo. Conforme Morin (2009, p. 29), “o método é obra de um ser inteligente que ensaia estratégias para responder às incertezas”. Por isso, o novo paradigma da complexidade, põe-se como caminho que guia nosso olhar no contexto das organizações as quais nos propomos a investigar.

Como estratégia metodológica, Morin (2008; 2009) trabalha com sete operadores ou princípios da complexidade, que denomina princípios: a) princípio sistêmico-organizacional,

b) princípio hologramático, c) princípio da retroatividade, d) princípio da recursividade, e) da autonomia e dependência, f) princípio dialógico, g) reintrodução do sujeito cognoscente no todo do conhecimento. Tais princípios da complexidade não são estanques, mas relacionam-se constantemente entre si.

O entendimento do método, na perspectiva da complexidade, coloca-se como estratégia. Isto é, não é fechada, limitada e previsível, mas aberta, abrangente, imprevisível e, sobretudo, não excludente. Pois, pensar para Morin (2009, p. 38) significa “conferir lugar à ideia [...] construir uma arquitetura das ideias”. O autor nega sua estaticidade e propõe, ao invés de pensamentos acabados, a constituição de seu movimento em um percurso, ou arquiteturas em que tais ideias vão configurando no seu acontecer. Seria o “leitmotiv”, um movimento direcionado, mas indeterminado. O pensamento complexo segundo o autor é então, “um estilo de pensamento e aproximação à realidade” (MORIN, 2009, p. 33).

Conforme Morin (2009), não se pode utilizar a ideia de programa ou ainda programa de pesquisa, visto que este seria um modelo organizado com pensamentos já fixos ou predeterminados das ações. Seu posicionamento metodológico está na direção de considerar os contornos, os desvios, os recursos capazes de colher a multiplicidade em suas correlações. Assim, a compreensão do método como estratégia possibilita considerar os erros como estímulos para as transformações e nisto, está implicado o conceito de aprendizagem.

Aprendemos quando somos capazes de tomar consciência do que fazemos e, assim, modificamos nossos comportamentos. Morin (2009, p. 29) entende que o “método é o que ensina a aprender”. Portanto, implica o exercício da reflexão e dessa forma, o exercício do pensamento em exercer-se: “o pensamento possibilita a integração da contradição no conjunto, em que possa continuar fermentando sem perder sua potencialidade destrutiva e até a sua potencialidade construtiva” (MORIN, 2009, p. 33).

Neste contexto, Vigotski também nos auxilia a compreender a aprendizagem na medida em que a concebe decorrente da interação dos indivíduos nos contextos sociais por meio de processos inter e intrapsíquicos. Isto é, os indivíduos aprendem as relações com o mundo a partir das interações que fazem com outros indivíduos, sendo que suas interações se estabelecem por meio de signos e instrumentos.

A concepção das comunidades de aprendizagens desenvolvida por Morin (2002) aproximar-se deste entendimento de Vigotski. Em Morin (2002), as aprendizagens que ocorrem por meio de outros indivíduos passam a ser deles constitutivas. Podemos dizer, então, que são sujeitos, pois pertencem àquele grupo, usam os mesmos costumes, hábitos, sentimentos, modos de comportamento que produzem o suporte e o ligame de identidade e,

assim, permitem a constituição das comunidades. A comunidade existe porque há uma ligação identitária entre o todo e cada uma das partes, da mesma forma que as partes são agentes na constituição do todo.

Essa ligação, expressa uma cultura que, na organização, pode ser observada nos seus modos de ser e de agir, os quais estão retratados no seu posicionamento de mercado, no estilo de relacionamentos interpessoais, também nas crenças, valores, entre outros. Schein (1984) observa a relação entre a cultura organizacional e os processos de aprendizagem. Além disso, sublinha que a cultura é fruto dos modelos de pressupostos básicos de ação desenvolvidos ou descobertos nos processos de aprendizagem, voltados a lidar com os problemas de adaptação aos contextos individuais e sociais.

Esses processos de aprendizagem, para Vigotski, não decorrem de internalizações mecânicas, mas de relações dialéticas produzidas nos grupos sociais e também de forma singular nas individualidades dos membros dos grupos, por isso, denomina-as de sócio-interacionistas. Tanto o grupo quanto os indivíduos, quando aprendem, internalizam e reconstruem, em suas experiências, os signos e instrumentos, considerando as suas relações estabelecidas naquele contexto de interação.

As funções humanas, denominadas de funções psicológicas superiores, próprias dos homens, como o pensamento e a linguagem, são construídas nos contextos sociais e históricos, que segundo Morin, são complexos. Não decorrem de modo determinado, mas constituem-se no percurso da sucessão das interações sociais; portanto, a aprendizagem das funções humanas ocorre nos contextos sociais em que vivemos. O meio social é produtor de interações estabelecidas por meio da linguagem e dos instrumentos produzidos pelos grupos e pelos indivíduos. Esse movimento possibilita-nos entender como as complexas relações sociais, em seus processos interpessoais, constituem e constroem a subjetividade dos indivíduos que fazem parte dos grupos sociais. Vigotski (2004) naquilo que se refere aos processos de aprendizagem social, confere relevância ao papel do mediador, remetendo-nos ao líder no grupo, pois é ele o mediador entre os colaboradores estratégicos e o contexto organizacional. Contudo, a respeito da compreensão de aprendizagem em Vigotski, devemos lembrar que o autor desenvolveu seu percurso de estudos direcionados aos contextos educacionais, escolares. Ao transpor seu conceito de aprendizagem para o contexto organizacional, observamos a necessidade de ampliar essa perspectiva e, para isso, apoiamos na teoria da complexidade de Morin. Para Morin (2008), a mediação é recursiva, possibilita-nos observar que ora será o líder gestor o mediador da aprendizagem, ora será o colaborador estratégico. Assim, constitui-se a comunidade de aprendizagem organizacional,

considerando os múltiplos agentes na relação da aprendizagem de forma dinâmica indeterminada.

As comunidades de aprendizagem são constituídas por agentes internos de referências à aprendizagem daquele grupo social que, para Vigotski, é exercida por um mediador que promove a relação entre a condição real (zona de desenvolvimento real) e a potencial (zona de desenvolvimento potencial). A condição real representa o que o sujeito realiza sem auxílio, significa que internalizou e executa um determinado conhecimento. Já a zona de desenvolvimento potencial é o possível de ser apreendido. Segundo Vigotski (2001), as aprendizagens implicam um mediador, um outro que atua entre o real e o potencial, ou seja, na zona de desenvolvimento proximal. Essa corresponde às funções, aos conhecimentos que ainda não amadureceram, mas que estão em processo de maturação (zona de desenvolvimento potencial).

Partindo destes pressupostos realizamos a pesquisa de campo em três organizações, sendo a seguir delineado o método e apresentadas as nossas discussões.

## **2 A COMPLEXIDADE COMO MÉTODO INVESTIGATIVO**

Desenvolvemos uma pesquisa que requer a análise subjetiva e intersubjetiva da investigação com líderes gestores e colaboradores estratégicos de organizações, por isso, adotamos a abordagem qualitativa. O método qualitativo refere-se à pesquisa que produz dados descritivos, comportamento observável, escritos ou palavras das próprias pessoas, sendo que ela permite uma análise aprofundada dos conteúdos que emergem na pesquisa (VASCONCELOS, 2002). Essa abordagem contempla também a compreensão, a inteligibilidade dos fenômenos sociais, o significado e a intencionalidade que lhe atribuem os atores (MINAYO, 2008). O papel do pesquisador ganha destaque na medida em que ele é o instrumento primário para coleta, produção, análise e compreensão de informações.

Neste trabalho, dialogamos com os múltiplos fatores envolvidos na aprendizagem, neste caso com destaque para àqueles relacionadas às interações entre os colaboradores estratégicos e os líderes gestores em um contexto organizacional em constantes mudanças. Adotamos a perspectiva da complexidade das ações humanas, a subjetividade, intencionalidade e, acima de tudo, a imprevisibilidade dos comportamentos nas mais diversas situações. Portanto, é necessária uma atitude flexível, que permita elaborar conhecimentos

científicos com rigor, mas também com criatividade, conforme assinala Minayo (1994) quando se refere ao papel do pesquisador das ciências sociais.

Também Morin (2009), ao abordar o método como estratégia para a construção do conhecimento, passa a defini-lo como “obra de um ser inteligente que ensaia estratégias para responder a incertezas” (MORIN, 2009, p. 29). Assim, longe de ser, uma sequência de passos a seguir, uma maneira de agir, ou de investigar, é, sobretudo, um processo de formulação e reformulação de conceitos, ou de princípios, na investigação da ciência. Morin sublinha que a palavra método tem, como significado original, caminhada (MORIN, 2008b). Ao assumirmos a perspectiva desse autor, entendemos que o método constrói-se ao longo do percurso investigativo.

Quando Morin (1984, p. 41) refere-se às “estratégias para responder às incertezas”, ele distancia-se da perspectiva cartesiana, a qual postula a clareza e a distinção plenas como critérios conceituais da verdade. O autor tem consciência da dificuldade – senão impossibilidade – nos dias atuais de “isolar o ser vivo de seu ecossistema, o indivíduo da sociedade, o sujeito do objeto. É preciso trabalhar e pensar, não somente com distinção e clareza, mas também com o que é confuso, difuso e incerto” (MORIN, 1996, p. 42). Como estratégia para enfrentarmos a “complexidade do real” (MORIN, 2009, p. 51), o autor oferece-nos sete operadores ou princípios, a partir dos quais dialogamos com os achados de pesquisas.

Nessa pesquisa empregamos, para a análise de dados os operadores da complexidade de Morin (2008), os quais nos permitem a leitura a partir de dois grandes organizadores temáticos que emergiram do material empírico e foram considerados na análise/compreensão dos dados/informações. São eles: 1) Relação de aprendizagem no grupo e Cultura da Organização; 2) Desenvolvimento profissional no Contexto da Organização. Os organizadores temáticos foram apreendidos por meio da leitura e análise dos dados coletados.

Realizamos a pesquisa em 03 (três) empresas de médio ou grande porte das áreas de prestação de serviço, com sede na região metropolitana de Porto Alegre<sup>20</sup>, as quais caracterizamos como empresa A, B e C.

Empresa A: Empresa de grande porte, do setor de serviços, com sua matriz em Porto Alegre e atuação nacional, possui aproximadamente vinte mil colaboradores diretos. Dessa empresa participaram da amostra o presidente e dois diretores (colaboradores estratégicos).

---

<sup>20</sup> O porte das empresas é estabelecido em conformidade com os parâmetros estabelecidos pelo BNDE – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico, reconhecido pelas entidades empresariais FIERGS e FIESP.

- O Presidente, líder gestor, nesta pesquisa denominado “E - A”, é sócio fundador da empresa, do sexo masculino, com idade de 57 anos<sup>21</sup>;
- Colaborador Estratégico, nesta pesquisa denominado “CE1-A”, é diretor da empresa, sexo masculino, 13 anos na organização;
- Colaborador Estratégico, denominado “CE2-A”, é diretora da empresa, sexo feminino, 23 anos na organização.

Empresa B: Empresa de médio porte, do setor de serviços, com sua matriz em Porto Alegre e atuação nacional e internacional, possui aproximadamente 600 colaboradores diretos. Participaram o diretor-presidente e dois gestores (colaboradores estratégicos).

- O participante líder gestor é diretor-presidente, nesta pesquisa denominado “E - B”, é sócio fundador da empresa, do sexo masculino, com idade de 39 anos;
- Colaborador Estratégico, nesta pesquisa denominado “CE1-B”, é gerente, sexo feminino, 13 anos na organização, 34 anos;
- Colaborador Estratégico, denominado “CE2-B”, é gerente da empresa, sexo feminino, 11 anos na organização, 32 anos de idade.

Empresa C: Empresa de grande porte, do setor de serviços, com sua matriz em São Leopoldo, atuação nacional e internacional, possui aproximadamente um mil e duzentos colaboradores diretos. Participaram da coleta de dados o vice-presidente administrativo financeiro e dois gestores (colaboradores estratégicos).

- O líder gestor é Vice-presidente, nesta pesquisa denominado “E - C”, é sócio fundador da empresa, do sexo masculino, com idade de 42 anos;
- Colaborador Estratégico, nesta pesquisa denominado “CE1-C”, é gerente da empresa, sexo masculino, 10 anos na organização, com idade de 36 anos;
- Colaborador Estratégico, denominado “CE2-C”, é gerente da empresa, sexo feminino, 08 anos na organização.

A estratégia de coleta e produção de dados e informações iniciamos com a realização de entrevistas semi-estruturadas com os 03 (três) líderes gestores das empresas. As entrevistas, embora tivessem a guia de questões abertas, deram privilégio à emergência das perspectivas e ao estilo de exposição de cada um dos entrevistados, buscando assim colher seus modos de ver o tema objeto da pesquisa, bem como perceber a relevância deste e sua inserção na estratégia da empresa e do desenvolvimento profissional das pessoas na

---

<sup>21</sup> Na etapa de coleta das informações, optamos por questionar a idade dos participantes da pesquisa. Entretanto, alguns participantes, embora questionados, optaram por não transmitir essa informação.

organização. Essas, foram gravadas e posteriormente transcritas compondo o *corpus* de análise, juntamente com os demais dados coletados.

Seguindo as mesmas temáticas das entrevistas conduzimos as discussões nos grupos focais. Foram realizados 02 (dois) encontros de grupo focal com os colaboradores estratégicos, com duração média aproximada de 1h10min., nos quais foram discutidas diferentes perspectivas sobre o tema de pesquisa.

Conforme Oliveira e Freitas (2007), o *Focus Group*, ou grupo focal, possui três etapas de realização: planejamento, condução das entrevistas e análise dos dados. Na primeira e na segunda etapa, definimos e realizamos as várias ações: local de realização, horários, número de participantes e quais participantes, informações a serem coletadas e as questões norteadoras para a coleta, forma de registro, estratégia de comunicação/convite aos participantes, nível de envolvimento do pesquisador. A terceira etapa foi realizar o registro das discussões logo que a reunião findasse.

Também contribuíram, para essa compreensão, o relacionamento, as ocasiões de convívio, as reuniões realizadas para viabilizar a pesquisa, entre outras situações. Entendemos que todos esses fatores oferecem oportunidade de aprendizado para esse pesquisador, bem como para todos os envolvidos. Todo esse percurso foi registrado em diário de campo.

Além desse diário, a pesquisa também se valeu, como estratégia de pesquisa e construção teórica, das discussões realizadas nos seminários do grupo de pesquisa "Processos e Organizações dos Pequenos Grupos" e das discussões nas disciplinas afins no percurso acadêmico do mestrado. Dado a complexidade inerente à pesquisa social, o ambiente de troca e discussões – propiciado especialmente pelos seminários e oportunizado nas disciplinas – tornou-se fundamental.

Esse percurso de compreensão e análise dos dados coletados pode ser sintetizado nos quatro momentos que apresentamos a seguir:

Momento 1: Os conteúdos das falas dos participantes foram organizados segundo as temáticas preponderantes nas falas, o que originou uma “grade de leitura”;

Momento 2: Das falas, inicialmente emergiram 13 organizadores temáticos. São uma tradução, uma simplificação, a partir da qual buscamos dar sentidos e tornar inteligível as informações;

Momento 3: Os dados empíricos, reunidos em organizadores, foram postos em diálogo com os referenciais teóricos, passando a serem aglutinados não mais em 13, mas em 6 organizadores temáticos;

Momento 4: O aprofundamento da discussão entre elementos empíricos e teóricos, promoveu, finalmente, a ligação/interligação entre as ideias, falas e contextos através de 02 grandes organizadores temáticos.

A seguir, apresentamos os dados coletados na pesquisa de campo e as análises realizadas por meio dos operadores da complexidade de E. Morin.

### **3 AS RELAÇÕES DE APRENDIZAGEM ENTRE LÍDER GESTOR E COLABORADORES ESTRATÉGICOS**

Os organizadores agem como elementos de ligação/interligação entre ideias, falas, contextos. São eles, no sentido que lhes dá Morin (2007), uma tradução, uma simplificação, uma estratégia, a partir da qual buscamos dar sentidos e tornar inteligível as informações. Recursivamente eles organizam ideias e nos organizam no processo da pesquisa na busca da compreensão e análise do material empírico. Através destes organizadores temáticos, buscamos interligar elementos do processo de aprendizagem engendrados no interno da organização e da relação líder-gestor e colaboradores estratégicos, colaboradores estratégicos e líderes gestores. Portanto, trabalhamos esses organizadores temáticos em todas as questões que orientaram as entrevistas, bem como os motes que orientaram as discussões nos grupos focais. São eles: 1) Relação de aprendizagem no grupo e Cultura da Organização; 2) Desenvolvimento profissional no contexto da Organização. A seguir, apresentamos e analisamos os dados a partir dos organizadores temáticos.

#### **3.1 RELAÇÃO DE APRENDIZAGEM NO GRUPO E CULTURA DA ORGANIZAÇÃO**

O presente organizador temático refere-se à relação dialógica de aprendizagem no grupo entre os participantes da pesquisa e a sua relação com a cultura da organização. Perguntamos-nos, então, qual é a relação de aprendizado que existe entre colaborador estratégico e líder-gestor e líder-gestor e colaborador estratégico nas empresas analisadas, e seus efeitos na cultura da organização? Colocando-nos esta questão norteadora e analisando

os dados da pesquisa, constatamos que também outras questões associadas a esta - O que?; como?; quem? para que?; - foram sendo levantadas durante a fase da coleta de dados. A seguir, portanto, analisamos este organizador temático.

Durante as entrevistas e os grupos focais, podemos perceber que a aprendizagem é concebida dentro da organização a partir da relação direta entre colaborador estratégico e liderança. Esta concepção é expressa nas seguintes falas:

CE2-B: *“O nosso diretor presidente tem uma linha de formação muito forte conosco, então as vezes ele faz de maneira estruturada, as vezes ele pega alguma informação de mercado e vem, reúne todo mundo na sala e faz um coaching. Então a gente tem uma coisa que é muito dinâmica, não é simples”*.

CE2-A: *“Sempre foi uma preocupação da liderança da empresa, e por diversas vezes nosso líder, investiu tempo/pessoal, para esta capacitação e formação”*.

Tais afirmações parecem expressar, a relevância do processo mediativo no desenvolvimento profissional (VIGOTSKI, 2007), ou seja, a aprendizagem se dá na relação do colaborador estratégico com o líder gestor e vice versa. Como atestam as expressões usadas pelos participantes da pesquisa, tanto no contexto da entrevista, quanto nos grupos focais, “é na relação dialógica, direta, aberta, franca, verdadeira” que isso acontece. O processo de interação é um processo intrapsíquico, ou seja, existem os valores do grupo que são assimilados individualmente nas diferentes funções que cada membro do grupo assume. Os processos de internalização derivados de novas relações que se constituem no interior das problemáticas organizacionais são os elementos motores que propiciam os processos interativos e que culminam em múltiplas aprendizagens, o que gera a cultura organizacional.

A cultura da organização expressa seus modos de ser e de agir, retratando, assim, seu posicionamento de mercado, o estilo de relacionamentos interpessoais, crenças, valores, entre outros. Schein (1984), ao observar a relação entre a cultura organizacional e os processos de aprendizagem, sublinha que a cultura é fruto dos modos, dos modelos de pressupostos básicos de ação desenvolvidos ou descobertos nos processos de aprendizagem voltados a lidar com os problemas de adaptação aos contextos individuais e sociais. Também a aprendizagem é um valor fundamental a ser considerado na cultura. Os relatos da pesquisa sublinham uma cultura aprendiz.

E-B: *“no caso é [...] vem de um trabalho muito próximo, não significa que as pessoas perdem a autonomia, não significa que as pessoas não tem liberdade de troca como elas querem, mas elas permanentemente são responsabilizadas sobre a nossa lógica o nosso processo [...] é muito direto e hoje nós temos gestores que falam, que comportam, que estruturam e representam institucionalmente a empresa como se fosse eu ou até, melhor que eu”.*

Os sentidos dessas manifestações podem ser compreendidos por meio do princípio da auto-organização ou autonomia/dependência de Morin (2008). Nesta perspectiva, a autonomia de ação inclui a dependência da relação. Uma cultura de autonomia/dependência nas organizações pressupõe uma recíproca relação responsável entre os agentes. A organização, em especial, nos seus níveis estratégicos tem a necessidade de colaboradores pró-ativos, criativos, líderes, uma vez que são co-criadores da organização, juntamente com os colaboradores de outros níveis hierárquicos (tanto de níveis hierárquicos inferiores, como superiores, quando se trata da relação com o líder-gestor). Por outro lado, os colaboradores desse nível hierárquico, demandam tal autonomia para gerirem suas ações, projetos e pessoas. Podemos dizer, que a autonomia/dependência, ou auto-organização é a própria condição das organizações.

Entretanto, não deixemos de relevar que, nessa relação de autonomia/dependência, existe também uma questão de poder. A organização é detentora de maior poder, digamos assim, uma vez que, quando seus colaboradores não produzem adequadamente, podem optar por substituí-los. Porém, cabe também refletir que, nos níveis estratégicos (como de resto em outros níveis organizacionais), o custo da mudança de um colaborador é bastante relevante, ainda mais no atual contexto das organizações, quando há uma premente demanda por lideranças (CHARAN, 2008).

A cultura organizacional aprendiz, ou cultura de aprendizagem decorre de uma postura do grupo, dos indivíduos, de abertura às transformações. As falas abaixo relatam que, para isto, é preciso:

CE1-A; *“predisposição”;*

E-A: *“O cara que é voltado muito pra dentro dele, acaba não chegando ao resultado, mas se é um cara aberto e humilde”;*

E-B: *“o líder tem que influenciar e também ser influenciando pelas pessoas tem que também estar aberto a aprender”.*

CE2-A: *“Sim, mas acontecem (as aprendizagens) primeiramente se as pessoas estão disponíveis e interessadas em se desenvolverem profissionalmente e pessoalmente”.*

CE1-C: *“líder tem que ser um exemplo pra mim. [...] Tem que ter esse acompanhamento com as pessoas porquê, se não tem esse acompanhamento as pessoas não têm noção do quanto que é bom o trabalho delas ou do que elas não estão fazendo bem. E isso eu tive um exemplo que eu aprendi também na prática que é muitas vezes tu tá fazendo teu trabalho e tu não tem um feedback, dizendo se está bom se não está. Se está no caminho certo se não tá tu não sabe como é que tu vai? Um belo dia tu pode ser demitido sem nunca ter tido um feedback dizendo que tu tava fazendo errado tem que ter a chance também de mudar ou de, pelo menos, cair na real das coisa que tu está fazendo não são correta e se tu não tem um líder que dê esse exemplo que acompanhe, que mostre os caminhos. Não que dê tudo de graça, não que seja um pai ou que seja uma mãe”.*

Desse modo, podemos inferir que os participantes da pesquisa empregam os dois operadores da complexidade, o princípio dialógico e o recursivo. A dialógica é verificada, pois, entre esse dois polos - líder gestor e colaborador estratégico. Observamos que esses líderes, embora possam se colocar em posições antagônicas, visto que ocupam funções distintas dentro da organização, estabelecem uma relação de complementaridade. Em suas manifestações revelaram que, nas suas interações, compõem suas diferenças tornando-as possíveis de existir embora sejam distintas. Não significa que se excluam as contradições, essas apareceram em diversos momentos durante os diálogos nas reuniões do grupo focal e mesmo nas entrevistas. Contudo, estabelecem-nas dentro de uma unidade possível de gerar diálogos. Além disso, o princípio recursivo faz-se presente na medida em que, na relação de aprendizagem, os sujeitos influenciam e ensinam, mas também são influenciados e aprendem. A seguir, um recorte extraído do grupo focal, que exemplifica esse movimento:

CE2-A: *“Eu aprendo bastante (com os colaboradores), eles têm enormes contribuições para me dar, mas eles aprenderam muito mais comigo”.*

As aprendizagens também foram identificadas a partir das diversas estratégias promovidas nas organizações: na relação com o líder, por meio do exemplo e da convivência; por meio de cursos e processos formativos na organização; por meio de reuniões e ações inerentes ao contexto organizacional, a sua cultura. De forma alguma os líderes compreendem que a aprendizagem decorre de fatores externos, como palestras motivacionais, agentes externos à organização. Para os mesmos, os mecanismos promotores da aprendizagem estão diretamente relacionados à cultura organizacional, às vivências dentro da organização e, em especial, ao empenho dos líderes em desenvolver seus colaboradores. Empenho esse, muitas vezes, expresso e traduzido em documentos e ações formais e informais da organização.

CE2-A: *“Sempre foi uma preocupação da liderança da empresa, e por diversas vezes nosso líder, investiu tempo e pessoal, para esta capacitação e formação”;*

CE1-A: *“Não existem estratégias aplicadas. A formação é baseada no convívio e exemplificação com os sócios”;*

E-B: *“sempre teve, e é uma coisa de nível estratégico e de nível de coordenação e de precisão, e uma coisa que eu me encarrego pessoalmente, eu faço palestras, reuniões, lido com as pessoas. Eventualmente uso uma dinâmica, eu faço efetivas formações dessas pessoas, fora cursos, enfim, outras coisas que a gente contrata para a formação das pessoas. Hoje eu tenho uma lógica muito forte no sentido de eu mesmo fazer a parte, digamos assim, da formação e da capacitação dessas pessoas”.*

Conforme expresso nas falas fica explícito a participação, em primeira pessoa, do líder como agente na aprendizagem de seus colaboradores estratégicos. Por sua vez, esses últimos não se posicionam apenas como “receptores” de conhecimento – para retomar a expressão de Freire (2006), quando critica as concepções equivocadas de “transmissão do conhecimento” e/ou de “aquisição de conhecimento” - mas também como agentes da aprendizagem dos líderes-gestores.

A aprendizagem no nível institucional ou estratégico das organizações, como manifesto pelos participantes da pesquisa, volta-se ao desenvolvimento da liderança. Ou seja, são líderes desenvolvendo líderes para a manutenção e crescimento da organização e dos negócios. A concepção da aprendizagem, então, está diretamente ligada ao desenvolvimento da liderança; assim, segundo Vigotski, o processo intersíquico visa ao desenvolvimento das pessoas do grupo de pertencimento com características comuns. Tais características são

internalizadas pelos signos, valores, instrumentos, linguagem, conhecimentos, imbricados nas relações entre os indivíduos. São essas internalizações as promotoras da aprendizagem e, no jogo das interrelações grupais nas organizações, podem ser mediadas por metas, desafios alinhados com os objetivos organizacionais.

E-A: " ... a coisa mais gratificante que tem, é a pessoa cresce, se desenvolve, a isso é muito gratificante. É muito gratificante! E digo mais pra ti, muitos já saíram daqui, mas jamais vão se esquecer, jamais, porque eles aprenderam aqui comigo, quando tu ensina, o outro nunca esquece, quando alguém te ensinou, tu nunca esquece aquela pessoa. Então a gratificação está no ver uma pessoa crescer, do nada, ser um gerente, depois, subir e chegar a uma diretoria, é uma coisa fantástica, é muito gratificante, então no fundo no fundo, nós [...], nós somos pessoas, e vivemos entre nós".

CE2-A: "*Liderança é mais que um processo, é a forma de conduzir um grupo/time de pessoas na busca e na geração de resultado*".

CE2-B: "*Um líder ele é exemplo, dessas coisas que eu te falei, e também um exemplo de evolução enfim, o líder tem que se atualizar muito, ele tem que atualizar as pessoas a sua volta, ele tem que ser, referência, digamos assim*".

Desses relatos, podemos-se chegar a compreender que o movimento estabelecido no jogo de aprendizagem das interrelações grupais retratam microscopicamente o movimento global da organização na busca de seus resultados. Essa compreensão torna-se possível a partir do princípio da hologramaticidade como tradutor das falas, segundo o qual "o menor ponto contém a quase totalidade da informação do objeto representado" (MORIN, 2007, p. 75). Encontramos não apenas o todo na parte, mas também a parte no todo.

### 3.2 DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL NO CONTEXTO DA ORGANIZAÇÃO

Conforme Vigotski (2001), não existe desenvolvimento sem aprendizagens, são elas que levam ao desenvolvimento. O desenvolvimento, não é algo já estabelecido, determinado, fixo, mas, porque decorrente da aprendizagem, é instável, indeterminado e sem fases pré-estabelecidas.

As organizações, uma vez que são contextos de interação, caracterizam-se como ambientes de aprendizagem. Entretanto, essa característica poderá ser mais ou menos potencializada de acordo com a cultura organizacional (conforme vimos anteriormente). Ou seja, passa por uma escolha institucional o acento ou não à questão da aprendizagem, ainda que, sublinhamos, os contextos coletivos apresentem sempre elementos de aprendizagem.

O desenvolvimento profissional, na própria organização, figura como um Organizador Temático - na medida em que é instrumento de ligação - de um conjunto de ideias relevantemente presentes nos enunciados.

E-B: *“Eu tenho três gestores que trabalham comigo que são de altíssimo nível, de amplitude de America Latina, e de outros casos, são pessoas que começaram conosco no faturamento, ou começam como secretária, são coisas assim extremamente simples e dentro de dez, doze, quinze anos depois, tudo é diferente, as pessoas andaram, se formaram, se qualificaram, faz sentido promover a formação permanente dessas pessoas”*.

CE1-A: *“Existem iniciativas, porém são poucas e descontinuadas muito rapidamente. O desenvolvimento é, via de regra, mérito exclusivamente pessoal”*.

CE2-C: *“Entendo ser muito importante (a aprendizagem), pois profissionais de base, como eu, ou seja, que estão trilhando um caminho na empresa, carregam consigo o DNA, a forma de atuação e o comprometimento que se torna muito mais forte do que profissionais que vem de fora e assumem posições estratégicas, mas independentemente disso de ser da casa ou de fora, é muito importante o desenvolvimento destes profissionais”*.

CE2-C: *“A empresa possui um programa de formação de líderes em conjunto com ferramentas de avaliação de desempenho”*.

CE2-B: *“A estratégia de aprendizagem é formal, documentada, tem avaliação periódica, dentro da área, então a maioria dos nossos coordenadores, são pessoas que vieram de dentro, que passaram pela nossa formação e aprenderam. Então, por isso que eu digo, que tem uma lógica muito presente com essa pesquisa”*.

CE2-C: *“Temos reuniões de acompanhamento semanal, com foco no desenvolvimento da liderança”*.

Nos contextos desta pesquisa, emergiu a temática da aprendizagem voltada ao desenvolvimento profissional no nível estratégico das organizações. Entretanto, observamos que nem todas as organizações apresentam estratégias formalizadas voltadas à aprendizagem. Entendemos por estratégias formalizadas, aquelas estabelecidas, firmadas e explicitadas em documentos institucionais e presentes nas rotinas organizacionais. Contudo, não são unânimes as afirmações da vivência de oportunidades de desenvolvimento profissional promovidas pelas organizações. Ou seja, ainda que minoritária, é presente a afirmação que assinala uma contradição entre a importância dada ao desenvolvimento profissional ao interno das organizações e, a efetiva implementação de estratégias que viabilizem esse desenvolvimento.

Em uma das organizações investigadas, não encontramos programas formais de desenvolvimento profissional no seu interior, mas a existência de estratégias de desenvolvimento profissional, que, embora possam ser consideradas, por um olhar pouco acurado, “incipientes”, revelaram outra possibilidade desta construção. Esta situação também pode tornar-se favorável ao desenvolvimento profissional e à emergência de novas aprendizagens. Muitas vezes, o estabelecimento de programas estanques, nos quais os sujeitos devam se adaptar como em uma linha de produção da qual deverá resultar um produto com essas ou aquelas características, embora atenda às demandas imediatas e responda à tradicional lógica de causa e efeito, pode não favorecer a aprendizagem. Morin (2008) faz uma crítica ao programa como um pré-estabelecido, baseado em uma pseudo-estabilidade das coisas e dos sujeitos, os quais responderiam linearmente a determinado percurso. O autor aproxima-se mais da idéia de estratégia, na qual se pode incluir, além de sistemas estáveis, também o instável e imprevisível, característicos da subjetividade. E, quando se refere ao nível estratégico, tendo em vista as peculiaridades deste público (gerente e diretores com alta formação técnica, acadêmica e pessoal), o desenvolvimento dos profissionais exige competências diversas, por vezes não possíveis de serem desenvolvidos apenas, por meio de programas.

A organização vista segundo o pensamento complexo, remete-nos a uma necessária “mudança de estruturas mentais” (MORIN, 2007, p. 87). Uma mudança na forma de pensarmos as inter-relações, as oportunidades e problemas inerentes aos contextos organizacionais. Segundo Morin (2007, p. 87) o risco, se não produzimos essa mudança, “seria o de ir para a pura confusão ou a rejeição dos problemas”.

Na perspectiva de “um pensamento que une” (MORIN, 2008, p. 93), não temos de um lado o indivíduo, do outro a sociedade, de um lado a empresa, do outro os indivíduos. São

elementos “inseparáveis e interdependentes” (Idem). A empresa representa um sistema complexo, poderíamos dizer uma microssociedade, na qual o homem revela-se e autopõe-se em sua complexidade, visto que, no tempo em que interage neste contexto social, é um ser que apresenta não só necessidades biológicas, culturais, psicológicas, econômicas, emocionais, mas também profissionais. Observamos que em algumas falas aparecem a dimensão humana, emocional e subjetiva:

E-B: *“O fator de crescimento dos nossos colaboradores no sentido de patrimônio, remuneração, cultura, felicidade, e assim vai, é fantástico!”*.

A felicidade, na organização, compõe-se na constituição dos sujeitos em sua complexidade. Esse sujeito humaniza-se na medida em que as aprendizagens começam a integrar-se em uma multiplicidade cujas correlações convergem em sentido de seu desenvolvimento, em busca de sua condição humana (MORIN, 2008).

Observamos, tanto por parte dos líderes gestores, enquanto responsáveis primeiros pela gestão dos negócios, como dos colaboradores estratégicos, uma visão de liderança e de autodesenvolvimento, que busca conduzir suas escolhas e suas gestões com destaque a valores voltados a criar, nas organizações, ambientes de crescimento pessoal e profissional.

CE2-C: *“No meu caso, desde que entrei na empresa, atuo de forma direta com a presidência, em reuniões, no dia a dia e isso facilita e muito a minha percepção da forma de agir, postura e cobrança e contribuí para meu crescimento”*.

E-A: *“Todos os anos eu pergunto para as pessoas, eu sugiro para eles, e convido a eles, para virem fazer o projeto de vida aqui. Projeto de vida de empresa eu digo. Eu digo assim: todos nós temos um sonho, e esse sonho tem que ser realizado, eu convido a realizar aqui na empresa, para ser aqui tem que cumprir com a nossa cartilha, agora, se vocês não querem construir o sonho aqui, a porta tá lá. Vão cumprir em outro lugar porque se não a vida passa, então eu quero que aqui dentro fiquem as pessoas comprometidas com a nossa filosofia empresarial, comprometidos com o projeto de vida da empresa, eu aqui quando as pessoas vendem, a empresa cresce, é transparente, tem tudo para crescer, só depende de ti”*.

CE2-A: *“Sim, mas acontecem primeiramente se as pessoas estão disponíveis e interessadas em se desenvolverem profissionalmente e pessoalmente”*.

O desenvolvimento profissional no interior das próprias organizações, remete a um duplo movimento nos quais estão envolvidos múltiplos agentes em inter-relações. De um lado, cabe à organização promover uma cultura de aprendizagem expressa em estratégias concretas (estejam elas formalizadas ou não) que, no caso de nossa pesquisa, manifestam-se mais fortemente nas posturas dos líderes gestores. De outra parte, os dados também nos remetem a questão da responsabilidade e interesse dos colaboradores estratégicos em sua aprendizagem, o que pode gerar desenvolvimento nos sujeitos e daquela micro-sociedade, expressos através de suas ações.

Para Morin (2007, p. 83), a “complexidade necessita de uma estratégia”. O autor esclarece que a “ação é estratégia” (p. 79). Assim, esses atores sociais devem integrar seus modos de pensar e agir, no sentido de transformar e significar suas ações no conjunto da multiplicidade que exige a organização em seu conjunto, visto que ela remete a uma realidade complexa, múltipla e incerta. A lógica da organização, dos líderes gestores e dos colaboradores estratégicos deve, assim, encontrar estratégias dialógicas para lidar com a complexidade inerente ao mundo organizacional, e por consequência com o desafio do desenvolvimento profissional no interior destes contextos.

CE1-C: *“Ano passado eu fui exemplo disso, como eu estava no RH, fui atrás de conhecimentos voltados à gestão de pessoas porque minha formação é de administração de empresas. Então fiz MBA de gestão de pessoas justamente já para afinar um pouco esse foco aí quando eu fui chamada para assumir o Departamento Pessoal a primeira coisa que o Vice-Presidente me perguntou foi: “ Tu fez MBA em gestão?”. Eu fiz gestão de pessoas. Este foi um dos motivos de ter me convidado pra assumir, por que ele queria uma pessoa não que conhecesse tecnicamente a área, mas que pudesse geri-lá, ter uma visão de gestão de pessoas que era o que estava faltando naquele momento, uma pessoa pra gerir aquela equipe.*

E-A: *“Nós temos um modelo de gestão, a gente avalia todas as pessoas todos os anos. A habilidade de compreensão avalia eles, os resultados, e dentro deste plano de sucessão anualmente a gente sugere, faz isso faz aquilo, tá mal aqui, tá mal ali, tá bem aqui, tá bem ali, é dado o feedback e ele procura melhorar, o feedback é dado, e assim ele cresce dentro de um banco de sucessão”.*

Neste processo de aprendizagem na organização com vistas ao desenvolvimento profissional, manifestam-se, de forma muito presente, os aspectos dialógicos. Essa dialógica entre indivíduo e organização pode ser compreendida por meio do processo de aprendizagem, uma vez que, esse processo caracteriza-se justamente pela emergência. Podemos dizer, assim, que a aprendizagem é o inesperado, a emergência, as “qualidades ou propriedades novas, em relação às partes consideradas isoladamente” (MORIN, 2008, p. 94). Também para Vigotski (2007), a aprendizagem é a emergência fruto da dialética entre as zonas de desenvolvimento.

Morin (2008b) entende que a aprendizagem resulta da relação dialógica entre inato e adquirido, entre o instituído e o instituinte organizacional, entre o construído/adquirido e a possibilidade da aquisição, entre o externalizado e o interiorizado e vice-versa, entre o organizado e o desorganizado. Logo, a possibilidade da aprendizagem inscreve-se nestes contextos de indeterminismos, de contradições, das problemáticas humanas geradas no interior das relações, que são próprias da vida, do mundo, dos homens.

*E-A: “Nós estamos trabalhando em conjunto com a nossa diretoria, cada um é um jeito cada um é um tipo, ok, isso tem que ser, e é bom. Só que no final do mês, ou do ano, aí a gente tem que olhar pra pessoa e, cadê teu resultado? E o resultado não vem então é difícil, vamos dizer assim, tu dizer para aquele que não chegou. Uma coisa é certa, ele não chegou porque ele não fez certo, ele não cumpriu as etapas, ele não soube formar equipe, ele não soube buscar, formar orientação, até comigo. Ele não soube. Ele não entendeu bem o mercado, ele não pediu ajuda para os pares!”*

*CE2-B: “A maioria dos nossos coordenadores, são pessoas que vieram de dentro, que passaram pela nossa formação e aprenderam”.*

Estes depoimentos feitos durante as reuniões do grupo focal e revelados nas entrevistas semiestruturadas, remetem-nos a pensar os elementos dialógicos e retroativos na relação líder-gestor e colaboradores estratégicos numa perspectiva de desenvolvimento profissional na própria organização. Na dialógica, podemos “assumir racionalmente a inseparabilidade de noções contraditórias” na concepção de um mesmo fenômeno, tal como expressou E-A. Nas organizações, temos, muitas vezes, a contradição entre a lógica dos líderes gestores e a dos colaboradores estratégicos.

CE1-B: *“Então isso tu tem que trabalhar, o que precisa fazer aqui, precisa disso, precisa daquilo. No caso do meu líder, do meu chefe, ele tem muito essa característica de mostrar, o como ele entende esse processo. Às vezes a gente fica bravo, mas aí tu para e pensa. É, realmente eu posso fazer melhor, realmente eu posso lucrar mais com essa informação. Nesse sentido, eu posso, é só eu me dedicar mais, porque a gente sempre tem aquela coisa de, acho que um momento tu meio que te acomoda, mas eu não posso me acomodar. Então, esses são momentos de gestão de grupo no sentido de desenvolver”.*

A contradição estabelece-se uma vez que, por um lado, a lógica da organização tende a impor-se sobre a individual lógica dos colaboradores estratégicos. Entretanto, é exatamente essa contradição que estabelece a manutenção deste colaborador na organização. Nos níveis estratégicos das organizações, pressupõe-se a necessidade de colaboradores que não apenas executem o estabelecido, mas tencionem, através de sua liderança e criatividade, o instituído. É nesta tensão dialógica e recursiva que se estabelece o desenvolvimento da própria organização.

E-B: *“Esses dias eu reví uma posição minha porque um colaborado disse que ele tinha um outro jeito em relação ao programa de cobrança que a gente tinha com o cliente. Eu tinha dado a direção em sentido oposto. Então não tem problema nenhum, aquela pessoa tem mais conhecimento do assunto. O líder tem que saber utilizar o que ele tem a sua volta para tomar suas decisões, e se ele não teve todas as informações que necessitava ou se tem alguma informação que ele estava dando falta que ele não tinha, mas que agora lhe é dado o alcance, porque não?”*

Nesta colocação, o líder gestor revela a possibilidade da retroação. Esta lógica de relação entre o líder gestor e o colaborador estratégico na organização, remete a romper com o princípio da causalidade linear, na qual temos apenas a ação da causa sobre efeito, “permite o conhecimento dos processos auto-reguladores” (MORIN, 2008, p. 94). De forma que, a decisão foi tomada a partir da postura do colaborador estratégico, estabelecendo outra lógica de relação de poder entre liderado e liderança. O circuito retroativo, expresso pela tensão da lógica da organização sobre aquela dos indivíduos, “permite reduzir o desvio e, assim, estabilizar um sistema”. (Idem). Por outro lado, essa tensão age também como um “mecanismo amplificador” (Idem), uma vez que se volta sobre o próprio sistema.

E-A: *“Então a formação, no meu pensamento, é no trabalho. A melhor formação que tenho como líder, em qualquer nível, é no trabalho, é na prática cotidiana. Não é em uma sala de aula... Tudo bem, em uma sala de aula ele até pode aprender teoria, deixar todos formados, é uma teoria, que tem de ser colocada em prática”.*

CE2-B: *“Eu realizo a minha formação através de autoestudo, mas minha experiência prática na empresa é que é fundamental, e como a gente lida com isso o tempo inteiro”.*

E-C: *“De novo é na prática cotidiana. Eles vão aprendendo na prática comigo, como é que tem que decidir, como é que tem que avaliar, como é que a gente passa faz política de recursos humanos, política de investimento, várias políticas, a gente faz em conjunto, tudo isso, só para tu ter uma idéia, nós temos 20mil colaboradores e nós não temos funcionários de recursos humanos, todo mundo é recurso humano, então todas as políticas de benefícios de remuneração, tudo é feito com a diretoria corporativa, com a política [...]. O cara lá na ponta de cada negócio nosso, ele, ele recruta a pessoa, ele treina a pessoa, ele recruta, seleciona, treina e demite, ele tem a responsabilidade total sob a pessoa que ele contrata. Então quando a diretoria chega à altura, no nível meu, no dia a dia, é na prática que tu vê que eles vão aprendendo comigo, e eu com eles”.*

CE2-B: *“Existem esses momentos, são oriundos de uma situação da empresa, ou do mercado, tipo, semana passada nós trouxemos uma situação de mercado, e rapidamente ele (líder-gestor) nos uniu em uma sala, discutimos como que ia ser a nossa estratégia em relação a isso, qual devia ser o nosso posicionamento a nossa função, enfim, e a gente está ali aprendendo, buscando. Se a gente for esperar ter alguma coisa realmente consolidada no mercado, a gente pode perder o mercado”.*

Ao considerarmos o contexto organizacional como espaço de crescimento pessoal e profissional, contemplamos a lógica do aprendizado no/pelo trabalho. Vigotski (2004, p. 248), ao refletir sobre a relação trabalho e educação sublinha a importância do “trabalho como fundamento dos processos educativos”. Entende que o trabalho não se insere como objeto de ensino, como método de aprendizagem, mas como matéria de educação”. (idem). Retroativamente sustenta que não só o trabalho introduz-se nos contextos de aprendizagem, mas que, assim como esses, inserem-se no trabalho.

Para Morin (2008b) o processo da aprendizagem envolve a conjunção do reconhecimento e da descoberta, uma vez que o desenvolvimento cerebral necessita do estímulo do meio para operar e desenvolver-se. As organizações, eminentemente, caracterizam-se por serem contextos de aprendizagem. Entretanto, ao termos a possibilidade de crescimento no contexto das organizações como um atrator<sup>22</sup> de ideias e perspectivas na pesquisa, entendemos a organização e o processo laborativo produzido nela como agentes mediadores de apropriação das emergências.

A relação da aprendizagem é complexa e efetiva-se como fruto de uma compatibilidade entre objetivos, emoções, conteúdos e projetos compartilhados pelos agentes envolvidos (VIGOTSKI, 2007; MORIN, 2008b). Assim, a possibilidade de crescimento na própria organização, passa pela dinâmica de interesses entre os envolvidos (colaborador estratégico, líder-gestor, organização, pares, etc.) a qual não é linear, nem necessariamente convergente, mas de alguma forma compatível com os interesses dos envolvidos.

Outro operador que podemos considerar a partir da manifestação dos entrevistados, é a emergência do princípio sistêmico – organizacional. A perspectiva sistêmica, como sublinha o autor, entende que “o todo é mais do que a soma das partes” (MORIN, 2008, p. 94), uma vez que “a organização de um todo produz qualidades ou propriedades novas, em relação às partes consideradas isoladamente: as emergências” (Idem).

CE1-B: *“Na outra empresa em que eu trabalhei, não tive nenhum contato com o diretor da empresa. Neste modelo eu fazia o trabalho, tu segue teu líder, mas não tem aquela visão assim do negócio, de como é que tu vai construir a sua vida na empresa. Tendo esse contato direto que tenho hoje (com o líder-gestor), a gente percebe diferente, quanto importante estar próximo daquela pessoa, que está fazendo a gestão de todo o negócio, com uma visão de um todo, de tu criar o teu caminho para crescer. Porque a empresa cresce, ele cresce, e quem está à volta também cresce e na empresa temos isto como um valor, É natural!”*

CE1-C: *“E é gratificante porque no nosso exemplo de empresa, de diretoria, ela sempre achou muito caro, aquelas pessoas que, entendem o negócio da empresa, que seguem*

---

<sup>22</sup> Podemos dizer que organizador configura-se como um atrator. Segundo Morin (2002), a organização é concebida “como reorganização permanente de um sistema que tende a se desorganizar”, “como reorganização permanente de si, isto é, não apenas organização, mas auto-reorganização” (p. 266). Essa noção circular remete a ideia de um organizador que é constitutivo de relações, formações, transformações, invariâncias e regularidades que, circularmente, também o constituem.

*as diretrizes da empresa, elas vão ter sempre oportunidade, e isso é real. Hoje, quando a gente está fazendo um processo de seleção, eu me envolvo mais, hoje eu me envolvo mais com as pessoas de posições mais estratégicas, mas eu já fiz seleção, de todos os tipos, e desde a pessoa mais operária até o gerente foi feito uma coisa assim, de uma só visibilidade de evolução dentro da empresa. E com o passar do meu tempo dentro da empresa, eu vejo que isso é cada vez mais real. Então é bacana, poder olhar para traz, eu mesmo sou exemplo disso, e quanto a minha volta tem o mesmo exemplo”.*

A organização, também pode assumir um papel de transformação das pessoas e, nesse sentido, seu papel transformador gera transformações sociais. Essas transformações sociais vão repercutir novamente nas relações das organizações e destas, com os sujeitos. Verificamos, recursivamente, a relevância do sujeito também, como agente de transformação dentro das organizações, uma vez que, ao produzi-la, impacta numa expressiva coletividade.

Morin remete-nos a pensar não apenas sobre a condição humana nas relações imediatas, mas da condição humana em sentido da tomada de consciência da coletividade do homem. Conforme Morin (2008, p. 100), “o bloqueio levantado pela necessidade de reformar as mentes para reformar as instituições é acrescido a um bloqueio mais amplo”, o qual se refere à relação entre a sociedade e os contextos formais de aprendizagem (a escola, as organizações, a família e outros). Segundo o autor, essa relação é de “holograma e de recorrência” (Idem). Holograma, pois assim como um único ponto de um holograma contém em si a totalidade da figura representada, também esses contextos, em sua singularidade, contém em si a presença de toda a sociedade.

#### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Nosso objetivo neste estudo foi compreender as relações de aprendizagem que ocorrem entre colaboradores estratégicos e líderes gestores no contexto das organizações investigadas, por meio da teoria da complexidade e da perspectiva sócio-interacionista de Vigotski. Desenvolvendo a pesquisa empírica com entrevistas e grupos focais, os dados coletados revelaram dois grandes organizadores temáticos, com os quais construímos as análises a fim de identificar se emergiam os operadores da complexidade conforme Morin, bem como elementos da aprendizagem pela relação de Vigotski.

No ambiente das organizações investigadas, observamos o conhecimento e reconhecimento da zona de desenvolvimento real, ou seja, aquelas capacidades e habilidades já internalizadas dos sujeitos às quais devem ser vistas também à luz do quanto elas remetem para novos desafios. As intervenções e estratégias de aprendizagem nas organizações demonstraram que os novos elementos introduzidos alçam os sujeitos a novos patamares de conhecimento. A resolução dos problemas no ambiente de trabalho implica assim uma capacidade real e uma capacidade potencial. As aprendizagens decorrem de um sistema de relações entre o que a pessoa, por um lado, já executa em sua função no contexto organizacional e, por outro, aquilo que pode aprender, e isto se constitui a zona de desenvolvimento proximal – ZDP. Esse campo prospectivo é mediado, e esta mediação acontece quando, na organização, ocorrem situações problema, ou ainda, necessidades advindas das demandas inerentes ao mundo das relações de trabalho. Tais necessidades são geradas seja pelo trabalho, pelo líder, pelo colega, pelo mercado, ou outras situações que exercem uma mediação de aprendizagem no contexto organizacional.

Na pesquisa, as mediações de aprendizagem, foram percebidas nas interações que ocorrem tanto entre os indivíduos (líderes gestores e colaboradores estratégicos), quanto da organização. Observamos que quando acontece esta dialética, na qual existe a finalidade do crescimento tanto das pessoas, que são seus recursos humanos, quanto de seus recursos financeiros e materiais, estabelece-se um contexto de aprendizagens que porta ao desenvolvimento (da organização e dos indivíduos).

Podemos dizer que as relações sociais que ocorrem no âmbito organizacional, nesses três grupos investigados, contemplam também uma lógica de aprendizagem. Aprendizagem implica processos contínuos de transformações entre indivíduos em funções diferentes (líderes gestores e colaboradores estratégicos) e organização. Morin (2008) lembra-nos de que as transformações são permeadas por impossibilidades de superações de contradições e mesmo das resistências que as reformas colocam nas organizações e nas pessoas, visto que as organizações apresentam-se com culturas, processos, rotinas, valores, muitas vezes, rígidos, inflexíveis e fechados. Também os indivíduos apresentam resistências em virtude de seus modos de pensar e de seus hábitos; assim falar em crescimento profissional e pessoal dentro da organização, bem como de cultura organizacional e relação de aprendizagem em nível estratégico, não é algo simples.

A partir da discussão dos relatos da pesquisa, observa-se a importância conferida à relação direta e sistemática entre líder gestor e colaborador estratégico como elemento fundamental para as aprendizagens. Essa relação, em seus aspectos formais, ocorre por meio

de reuniões, acompanhamento individual e *feedback* constantes. Entretanto, as estratégias são múltiplas, e muitas vezes não formalizadas, vindo a expressarem-se no modo como se estabelece a relação cotidiana entre os líderes gestores e os colaboradores estratégicos e vice versa.

Também os dados empíricos indicam que essas aprendizagens impactam fortemente no desenvolvimento profissional dos colaboradores e, conseqüentemente, das organizações. É significativo, nos relatos dos colaboradores estratégicos, referências à relação com o líder gestor como um fator de alta significância nas suas formações pessoais e profissionais. De outra parte, também as organizações apontam para relevantes resultados advindos dos processos de desenvolvimento de profissionais, uma vez que resultam em melhorias para elas próprias.

Outro fator importante que emergiu no processo de análise dos dados diz respeito à relação entre a aprendizagem em nível estratégico nas organizações e o desenvolvimento de liderança. Tendo em vista o alto nível de competências técnicas e comportamentais presentes nos colaboradores estratégicos das organizações, quase que invariavelmente, encontramos, neste nível, profissionais com características de liderança. Assim, ficou evidente que a relação de aprendizagem entre líder gestor e colaboradores estratégicos, muito mais do que espaço para discussão das questões técnicas da função, passa a contemplar o aprimoramento de competências de liderança como: delegação, gestão, visão sistêmica, relacionamento interpessoal, *feedbacks* e outras.

Além disso, por meio dos dois grandes organizadores temáticos (Relação de aprendizagem no grupo e Cultura da Organização; Desenvolvimento profissional no Contexto da Organização) emergiram seis operadores da complexidade de Morin. Os dados destes seis operadores, em seu conjunto, remete-nos para o sétimo operador da complexidade: o princípio da reintrodução do conhecimento em todo o conhecimento. Este princípio opera a “restauração” do sujeito, revelando, assim, o problema cognitivo central: a questão do sujeito. Para o autor, “nossa lucidez depende da complexidade do modo de organização de nossas ideias” (p. 96). A reintrodução do sujeito cognoscente, assevera a integração do pesquisador na observação e concepção da pesquisa como estratégia de validação e ampliação da perspectiva investigativa. Permeou, ao longo de toda a discussão dos operadores, a percepção tanto dos líderes gestores, quanto dos colaboradores estratégicos de que se constituem sujeitos de aprendizagem no contexto das interações nas organizações. De nossa parte, a pesquisa revelou uma compreensão genuína de aprendizagem em ambientes organizacionais, no que se refere a serem terrenos férteis de desenvolvimento de lideranças, em particular a partir das relações

estabelecidas nas próprias organizações por meio das interações entre líderes gestores e colaboradores estratégicos. Por fim, os ambientes organizacionais permeados por relações dialógicas e sistêmicas revelam-se propícios para o desenvolvimento de lideranças e para o enfrentamento de um mundo complexo. O presente estudo assinala também, na nossa perspectiva, a necessidade de aprofundamentos teóricos e empíricos em estudos futuros voltados a compreensão do processo de aprendizagem entre lideranças no nível estratégico das organizações. Estudos esses, que contemplem a dinâmica da internalização e das interações inter e intrapsíquicas propostas por Lev Vigotski, bem como a emergência de visões da complexidade como nos propõe Morin.

## REFERÊNCIAS

ABREU, R. C. L. Qual é a sua visão de qualidade? In: **Recursos humanos: foco na modernidade**. ABRH-Rio. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

AGUIAR, Maria Aparecida Ferreira de. **Psicologia aplicada à administração: uma abordagem interdisciplinar**. São Paulo: Saraiva, 2005.

ALVES, M. C.; SEMINOTTI, N. A. **O pequeno grupo “Oficina de Capoeira” no contexto da Reforma Psiquiátrica**. Saúde e Sociedade. São Paulo, v. 15, p. 58-72, jan.-abr. 2006.

ANASTASIOU, Leonir P. A. (Org.). **Processo de ensinagem na universidade: pressupostos para as estratégias de trabalho em aula**. 7. ed. Joinville: Editora da UNIVILLE, 2007.

ARGYRIS, C. **Enfrentando defesas empresariais: facilitando o aprendizado organizacional**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

BENNIS, Warren. **A formação do líder**. São Paulo: Atlas, 1996.

BERNABEI, P. Psicologia managerial: o conhecimento que consente a escolha ótima. In: MENEGHETTI, A.; *et al.* **Psicologia managerial**. São Paulo: FOIL, 2003.

BITENCOURT, Claudia C. **A gestão de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional**. In: ENANPAD, 2002.

CASTRO, L.; LOIOLA, E. Aprendizagem em organizações: uma discussão conceptual baseada em Lev Vygotsky. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 10, n. 4, p. 9-16, 2003.

CHARAN, Ram. **O líder criador de líderes**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CHOMSKY, N. **Reflexões sobre a linguagem**. São Paulo: Cultrix, 1980.

DEMO, Pedro. **Complexidade e aprendizagem: a dinâmica não linear do conhecimento**. São Paulo: Atlas, 2008.

DONADIO, Mário. **Treinamento & Desenvolvimento total**: ensinando as empresas a aprender. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

DRUCKER, Peter. **O líder do futuro – visões, estratégias e práticas para uma nova era**. São Paulo: Futura, 1996.

EAGLETON, Terry. **As ilusões do pós-modernismo**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2004.

FAGUNDES, Patrícia M.; SEMINOTTI, Nedio. A dimensão coletiva da liderança. **Cadernos IHU Idéias**, ano 07, n. 20, p. 5, 2009.

FIEDLER, F. E. **A theory of a Leadership effectiveness**. New York: Mc-Graw-Hill Book Company, 1967.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Aprendizagem e inovação organizacional**: as expectativas do Japão, Coréia e Brasil. São Paulo: Atlas, 1995.

KOLB, D. A. A gestão e o processo de aprendizagem. In: STARKEY, Ken. **Como as organizações aprendem**: relato de sucesso das grandes empresas. São Paulo: Futura, 1997. p. 321-341.

KUHN, Thomas S. **A estrutura das revoluções científicas**. 7. ed. São Paulo: Perspectiva, 2003.

LAMARCK, J. B. **Ricerche sull'organizzazione dei corpi viventi**. Milano: Riza, 1988.

LEONTIEV, Alexis N. **O desenvolvimento do psiquismo**. Lisboa: Livros Horizontes, 1978.

LEVY, P. **As tecnologias da inteligência**: o futuro do pensamento na era da informação. Rio de Janeiro: Editora 34, 1995.

LOUZADA, R. Da administração de recursos humanos à gestão de pessoas. **Matiz**, ano 2, n. 2, p. 17, 1º semestre, 2006.

LURIA, A. R. **Desenvolvimento cognitivo**: seus fundamentos culturais e sociais. São Paulo: Ícone, 1990.

MAXIMIANO, Antonio C. A. **Introdução a administração**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MENEGHETTI, A. **Dicionário de ontopsicologia**. São Paulo: Ontopsicológica Editrice, 2001.

\_\_\_\_\_. **Psicologia do líder**. 4. ed. Recanto Maestro, RS: Ontopsicológica Editrice, 2008.

MINAYO, Maria Cecília de S (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 1994.

MORIN, E. **Sete saber necessários para a educação do futuro**. 3. ed. São Paulo: Cortez; Brasília, DF: UNESCO, 2001.

\_\_\_\_\_. **Ciência com consciência**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2002.

\_\_\_\_\_. **Introdução ao pensamento complexo**. 3. ed. Porto Alegre: Sulina, 2007.

\_\_\_\_\_. **A cabeça bem-feita: repensar a reforma, reformar o pensamento**. 15. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2008.

MORIN, E. **Método 3: conhecimento do conhecimento**. Porto Alegre: Sulina, 2008b.

MORIN, E. et al. **Educar na era planetária: o pensamento complexo como método de aprendizagem no erro e na incerteza humana**. São Paulo: Cortez, 2009.

MORIN, Edgar. Epistemologia da complexidade. In: SCHNITMAN, Dora Fried (Org.). **Novos paradigmas, cultura e subjetividade**. Porto alegre: Artes Médicas, 1996.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 28. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

OLIVEIRA, M.; FREITAS, H. *Focus groups: instrumentalizando o seu planejamento*. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. (Orgs.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais – paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 325-346.

PRANGE, Christiane. Aprendizagem organizacional: desesperadamente em busca de teorias? In: EASTERBY-SMITH, Mark et al. (Coord.). **Aprendizagem organizacional e**

**organização de aprendizagem:** desenvolvimento na teoria e na prática. São Paulo: Atlas, 2001. p. 41-63.

PRIGOGINE, Ilya. **O fim das certezas:** tempo, caos e as leis da natureza. São Paulo: UNESP, 1996.

SENGE, Peter. **A quinta disciplina:** arte e prática da organização que aprende. São Paulo: Best Seller, 1998.

\_\_\_\_\_. **A dança das mudanças.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

SOUZA, Yeda S. **Organizações de aprendizagem ou aprendizagem organizacional:** fantasia ou possibilidade para a mudança organizacional. In: CONGRESSO ENANPAD, 2002.

VASCONCELLOS, M. J. E. **Pensamento sistêmico:** o novo paradigma da ciência. Campinas: Papirus, 2002.

VERGARA, S. C. Qualidade e produtividade: velhas questões em busca de novas respostas para uma nova era. In: **Recursos humanos: foco na modernidade.** ABRH-Rio. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

VIGOTSKI, Lev S. **A construção do pensamento e da linguagem.** São Paulo: Martins Fontes, 2001.

\_\_\_\_\_. **Psicologia pedagógica.** São Paulo: Martins Fontes, 2004.

\_\_\_\_\_. **A formação social da mente:** o desenvolvimento dos processos psicológicos superiores. 7. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2007.

WITTMANN, Milton L. **Administração:** teoria sistêmica e complexidade. Santa Maria: Editora da UFSM, 2008.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS DA DISSERTAÇÃO

Esta pesquisa objetivou compreender elementos da aprendizagem no processo formativo que ocorre na relação entre líder gestor e os colaboradores estratégicos em organizações. Neste sentido, na primeira seção discutimos a pertinência da complexidade e suas contribuições para a aprendizagem o desenvolvimento de lideranças nas organizações, bem como buscamos desenvolver aproximações entre a teoria da complexidade de E. Morin e a abordagem sócio-interacionista de Vigotski, relacionadas à questão da aprendizagem nas organizações.

Morin propõe-nos um perspectiva de homem e mundo que permite-nos uma compreensão não simplificadora dos contextos organizacionais. Assinala que compreendermos as relações de complexidade nas organizações, precisamos estabelecer estabelece relações de causalidade. “A complexidade surge neste enunciado: produz coisas e se autoproduz ao mesmo tempo; o produtor é o seu próprio produto”. (MORIN, 2007, p. 86). Essa abertura de pensamento, por si só, inscreve-se como relevante contribuição para outra forma de pensar as aprendizagens e o desenvolvimento de pessoas nas organizações.

Quanto as aproximações/distanciamentos entre as concepções de Vigotski e Morin, podemos dizer que esse trabalho trouxe importantes frutos. Vigotski (2009), por sua vez, parte de uma lei geral do desenvolvimento que implica na totalidade das aprendizagens. Morin (2008b) entende a aprendizagem como uma aptidão ligada a plasticidade do aparato cerebral, por isto, “o conhecimento cerebral necessita, evidentemente, do estímulo do meio para operar e desenvolver-se” (MORIN, 2008b, p. 69). Para o autor, é preciso “a presença organizacional do meio dentro da própria organização (cerebral)” (Idem).

Para Vigotski a cada nova aprendizagem mediada por um contexto de interação, possibilita ativar zonas próximas potencialmente capazes de desenvolvimentos sucessivos superiores. “[...] o aprendizado desperta vários processos internos de desenvolvimento, que são capazes de operar somente quando as crianças interagem com pessoas em seu ambiente e quando em cooperação com seus companheiros” (VIGOTSKI, 2009, p. 103).

Os princípios propostos pelo pensamento complexo nos auxiliam a pensar a complexidade dos contextos organizacionais, são “diretivas para um pensamento que une” (MORIN, 2008, p. 93). Nesta perspectiva, o autor nos permite pensar as organizações como espaços de crescimento nos quais poderia conviver a pluralidade da condição humana.

Vigotski entende que sem o outro homem, este não se constitui homem. Assim também, ao modificar o ambiente ele modifica a si mesmo. O homem se hominiza na relação com o outro e com o ambiente e este movimento constitui-se aprendizagem. Enquanto realizava seus experimentos o autor, percebia que o fato dos investigados interagirem com aqueles objetos fazia os mesmos construir novas relações anteriormente não verificadas. E nisto, se constitui também a teoria e a metodologia sócio-interacionista que implica em uma construção singular, inteiramente nova, decorrente de uma nova relação estabelecida entre os objetos em novos contextos de inter-relações.

Morin (2009) parte da complexidade inerente aos contextos humanos, distanciando-se assim de perspectivas simplificadoras e reducionistas das relações sociais. O paradigma da complexidade, se põe como caminho que guia nosso olhar no contexto das organizações, constituindo-se método que permite articular de modo inteligente as incertezas do nosso mundo contemporâneo.

Em Vigotski as aprendizagens não são, portanto, nem lineares, determinadas e, nem mesmo homeostáticas. Além disso, para que o pensamento possa constituir-se ele precisa de instrumentos e signos que são os mediadores entre o mundo interior e o mundo das relações sociais. As aquisições intra-psíquicas e inter-psíquicas são, portanto aquisições dos instrumentos e dos signos. Assim, internalizam-se os objetos, as coisas e também o modo e o significado daquelas coisas daquele contexto social em que o indivíduo interage. E, é a formação dos entendimentos ou dos conceitos internalizados que orientam os modos e a relação dos indivíduos com os contextos sociais em que vivem.

O método na perspectiva da complexidade se coloca como estratégia, e esta remete a uma idéia de aprendizagem na medida em que abarca transformações de um contexto diverso, múltiplo e imprevisível. “Método é, portanto, aquilo que serve para aprender e, ao mesmo tempo, é aprendizagem. É aquilo que nos permite a conhecer o conhecimento” (MORIN, 2009, p. 29). Entendendo Morin que a estratégia em seu constituir-se “leitmotiv” fomenta as múltiplas aprendizagens, mais precisamente, “o método é o que ensina a aprender” (Idem).

Neste panorama, entendidas as devidas peculiaridades e diferenças, é possível estabelecer pontos de contatos entre o pensamento de Vigotski e o Pensamento Complexo de Morin. Dentre estes vários pontos de contatos possíveis de serem colhidos destacamos que ambas as perspectiva darem relevância aos contextos sociais como agentes do desenvolvimento da aprendizagem dos sujeitos. Consideramos, portanto, ser possível o diálogo entre as aprendizagens entendidas a partir da perspectiva sócio-interacionista de Vigotski com os operadores da complexidade de Morin. E, tais relações foram esboçadas do

ponto de vista da análise dos dados empíricos desenvolvidas na pesquisa de campo em três grupos. Deste modo, estabelecemos interrelações entre os organizadores temáticos e os operadores da complexidade, considerando a compreensão de aprendizagem de Vigotski.

Estas relações demonstraram-se frutíferas, pois a aprendizagem no contexto organizacional concebida por meio destes dois autores revelou que o desenvolvimento de líderes no contexto organizacional, quando mediada pelas relações entre colaboradores estratégicos e líderes gestores, gera um movimento profícuo que possibilita indivíduos e organização estarem mais aptos a enfrentar o contexto social de mudanças. Pode-se afirmar que, ao investigarmos as estratégias de aprendizagem nas organizações, esse processo de aprendizagem, construído na relação entre colaborador estratégico e líder-gestor e vice-versa, em um ambiente ou cultura aprendiz, mostrou-se de grande relevância para o desenvolvimento do potencial de liderança dos sujeitos envolvidos no processo.

Concluindo, podemos dizer que a realização desta pesquisa, para nós iniciantes no universo de investigação nos fez incorporar não apenas os movimentos teóricos deste estudo, mas principalmente transformar nossas práticas profissionais em nosso trabalho no campo da gestão de recursos humanos nas empresas. Particularmente, em nossa atividade de consultoria, desde o ingresso neste Programa de Mestrado, notamos fortemente e positivamente a profícua transferência e aplicação dos aprendizados e reflexões, vividas em âmbito acadêmico, para o âmbito empresarial. Evidenciamos a assertiva de que conhecimento sem mudança não é verdadeiro conhecimento. A riqueza do material e informações que tivemos contato, em particular na etapa de coleta, e que se encontram presentes nos apêndices deste trabalho, reiteram e ratificam a capacidade de conhecimento intrínseca e oriundo da pesquisa.

Entendemos ainda, que nosso estudo remete à futuras investigações a respeito do processo da constituição da liderança nos ambientes organizacionais considerando a teoria da complexidade. Também consideramos necessário aprofundar as correlações existentes entre liderança e cultura organizacional. As correlações entre a teoria da complexidade de Morin e a perspectiva sócio-interacionista de Vigotski, também merecem maiores esforços de aproximação em estudos futuros.

## REFERÊNCIAS

ABREU, R. C. L. Qual é a sua visão de qualidade? In: **Recursos humanos: foco na modernidade**. ABRH-Rio. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

AGUIAR, Maria Aparecida Ferreira de. **Psicologia aplicada à administração: uma abordagem interdisciplinar**. São Paulo: Saraiva, 2005.

ALVES, M. C.; SEMINOTTI, N. A. O pequeno grupo “Oficina de Capoeira” no contexto da Reforma Psiquiátrica. **Saúde e Sociedade**, São Paulo, v. 15, p. 58-72, jan.-abr. 2006.

ANASTASIOU, Leonir P. A. (Org.). **Processo de ensinagem na universidade: pressupostos para as estratégias de trabalho em aula**. 7. ed. Joinville: Editora da UNIVILLE, 2007.

ARGYRIS, C. **Enfrentando defesas empresariais: facilitando o aprendizado organizacional**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

BENNIS, Warren. **A formação do líder**. São Paulo: Atlas, 1996.

BERNABEI, P. Psicologia managerial: o conhecimento que consente a escolha ótima. In: MENEGHETTI, A.; *et al.* **Psicologia managerial**. São Paulo: FOIL, 2003.

BITENCOURT, Claudia C. A gestão de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional. **Anais... EnAnpad**, 2002.

CASTRO, L.; LOIOLA, E. Aprendizagem em organizações: uma discussão conceptual baseada em Lev Vygotsky. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 10, n. 4, p. 9-16, 2003.

CHARAN, Ram. **O líder criador de líderes**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. 4. ed. São Paulo: Campus, 2006.

CHOMSKY, N. **Reflexões sobre a linguagem**. São Paulo: Cultrix, 1980.

- DAVIS, Claudia. Piaget ou Vygotsky: uma falsa questão. In: **Coleção Memória da Pedagogia, n. 2:** Liev Seminovich Vygotsky. Rio de Janeiro: Ediouro; São Paulo: Segmento-dueto, 2005. p. 38-49.
- DEMO, Pedro. **Complexidade e aprendizagem:** a dinâmica não linear do conhecimento. São Paulo: Atlas, 2008.
- DONADIO, Mário. **Treinamento & Desenvolvimento total:** ensinando as empresas a aprender. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.
- DRUCKER, Peter. **O líder do futuro – visões, estratégias e práticas para uma nova era.** São Paulo: Futura, 1996.
- EAGLETON, Terry. **As ilusões do pós-modernismo.** Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2004.
- FAGUNDES, Patrícia M.; SEMINOTTI, Nedio. A dimensão coletiva da liderança. **Cadernos IHU Idéias**, ano 07, n. 20, p. 05, 2009.
- FIEDLER, F. E. **A theory of a Leadership effectiveness.** N. Y: Mc-Graw-Hill Book Company, 1967.
- FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Aprendizagem e inovação organizacional:** as expectativas do Japão, Coréia e Brasil. São Paulo: Atlas, 1995.
- FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia:** saberes necessários à prática educativa. 34. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2006.
- GIORDANI, E. M.; BRAGA, A. L. Da aprendizagem educacional à aprendizagem organizacional: há um verdadeiro entendimento sobre o tema? **Anais...** EnAnpad, 2010.
- KOLB, D. A. A gestão e o processo de aprendizagem. In: STARKEY, Ken. **Como as organizações aprendem:** relato de sucesso das grandes empresas. São Paulo: Futura, 1997. p. 321-341.
- KUHN, Thomas S. **A estrutura das revoluções científicas.** 7. ed. São Paulo: Perspectiva, 2003.
- LAMARCK, J. B. **Ricerche sull'organizzazione dei corpi viventi.** Milano: Riza, 1988.

LEONTIEV, Alexis N. **O desenvolvimento do psiquismo**. Lisboa: Livros Horizontes, 1978.

LEVY, P. **As tecnologias da inteligência: o futuro do pensamento na era da informação**. Rio de Janeiro: Editora 34, 1995.

LOUZADA, R. Da administração de recursos humanos à gestão de pessoas. **Matiz**, ano 2, n. 2, p. 17, 1º semestre, 2006.

LURIA, A. R. **Desenvolvimento cognitivo: seus fundamentos culturais e sociais**. São Paulo: Ícone, 1990.

MAXIMIANO, Antonio C. A. **Introdução a administração**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MENEGHETTI, A. **Dicionário de ontopsicologia**. São Paulo: Ontopsicológica Editrice, 2001.

\_\_\_\_\_. **Psicologia do líder**. 4. ed. Recanto Maestro, RS: Ontopsicológica Editrice, 2008.

MINAYO, Maria Cecília de S. (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 1994.

MORIN, E. **Sete saber necessários para a educação do futuro**. 3. ed. São Paulo: Cortez; Brasília, DF: UNESCO, 2001.

\_\_\_\_\_. **Ciência com consciência**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2002.

\_\_\_\_\_. **Introdução ao pensamento complexo**. 3. ed. Porto Alegre: Sulina, 2007.

MORIN, E. **A cabeça bem-feita: repensar a reforma, reformar o pensamento**. 15. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2008.

\_\_\_\_\_. **Método 3: conhecimento do conhecimento**. Porto Alegre: Sulina, 2008b.

MORIN, E. et al. **Educar na era planetária: o pensamento complexo como método de aprendizagem no erro e na incerteza humana**. São Paulo: Cortez, 2009.

MORIN, Edgar. Epistemologia da complexidade. In: SCHNITMAN, Dora Fried (Org.). **Novos paradigmas, cultura e subjetividade**. Porto alegre: Artes Médicas, 1996.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 28. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

OLIVEIRA, M. K. **Vygotsky: Aprendizado e desenvolvimento: um processo sóciohistórico**. 4. ed. São Paulo: Scipione, 1998.

OLIVEIRA, M.; FREITAS, H. *Focus groups: instrumentalizando o seu planejamento*. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. (Orgs.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais – paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 325-346.

PRIGOGINE, I. **Do ser ao devir**. São Paulo: Editora da UNESP, 2002.

SENGE, Peter. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. São Paulo: Best Seller, 1998.

\_\_\_\_\_. **A dança das mudanças**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

SETE CONSELHOS sábios sobre liderança. **HSM Management Update**, n. 34, p. 16-19, jul. 2006.

SMOLKA, A.L.B.; LAPLANE, A.L.F. Processos de cultura e internalização. In: **Coleção Memória da Pedagogia, n. 2: Liev Seminovich Vygotsky**. Rio de Janeiro: Ediouro; São Paulo: Segmento-Dueto, 2005.

SOMMERMAN, A. **Pedagogia da alternância e transdisciplinaridade**. Conferência proferida no SEMINÁRIO PEDAGOGIA DA ALTERNÂNCIA: I SEMINÁRIO INTERNACIONAL. Salvador, Brasil, 3-5 nov. 1999.

SOUZA, Yeda S. **Organizações de aprendizagem ou aprendizagem organizacional: fantasia ou possibilidade para a mudança organizacional**. In: CONGRESSO ENANPAD, 2002.

TEIXEIRA, A. Como se tornar um líder do século 21: Talento para lidar com pessoas, disposição para encarar a complexidade, espírito de equipe, essas competências ganham o centro de uma transformação que vai forjar as novas lideranças e mudar as empresas, você está preparado. **Revista Época Negócios**, p. 88-95, jul. 2010.

VASCONCELLOS, M. J. E. **Pensamento sistêmico: o novo paradigma da ciência.** Campinas: Papirus, 2002.

VERGARA, S. C. Qualidade e produtividade: velhas questões em busca de novas respostas para uma nova era. In: **Recursos humanos: foco na modernidade.** ABRH-Rio. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

VIGOTSKI, Lev S. **A construção do pensamento e da linguagem.** São Paulo: Martins Fontes, 2001.

\_\_\_\_\_. **Psicologia pedagógica.** São Paulo: Martins Fontes, 2004.

\_\_\_\_\_. **A formação social da mente: o desenvolvimento dos processos psicológicos superiores.** 7. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2007.

WITTMANN, Milton L. **Administração: teoria sistêmica e complexidade.** Santa Maria: Editora da UFSM, 2008.

## APÊNDICE A - CARTA DO COMITÊ DE ÉTICA E PESQUISA DA PUCRS



Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul  
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA

OF.CEP-1580/09

Porto Alegre, 20 de novembro de 2009.

Senhor Pesquisador,

O Comitê de Ética em Pesquisa da PUCRS apreciou e aprovou seu protocolo de pesquisa registro CEP 09/04892 intitulado **“Liderança e o processo de aprendizagem de equipes estratégicas nas organizações”**.

Salientamos que seu estudo pode ser iniciado a partir desta data.

Os relatórios parciais e final deverão ser encaminhados a este CEP.

Atenciosamente,

  
Prof. Dr. José Roberto Goldim  
Coordenador do CEP-PUCRS

Ilmo. Sr.  
Prof. Nedio Seminotti  
FAPSI  
Nesta Universidade

**PUCRS**

**Campus Central**  
Av. Ipiranga, 6690 – 3º andar – CEP: 90610-000  
Sala 314 – Fone Fax: (51) 3320-3345  
E-mail: [cep@pucrs.br](mailto:cep@pucrs.br)  
[www.pucrs.br/prppg/cep](http://www.pucrs.br/prppg/cep)

## APÊNDICE B - ENTREVISTAS INDIVIDUAIS SEMI-ESTRUTURADAS

### ENTREVISTAS INDIVIDUAIS SEMI-ESTRUTURADAS

Abaixo encontra-se a estrutura das entrevistas semiestruturadas realizadas com os líderes gestores.

A presente pesquisa de Mestrado em Psicologia tem por título “Aprendizagens nas Organizações: a relação entre líder gestor e colaboradores estratégicos”.

O objetivo da pesquisa é compreender elementos de aprendizagem, na relação entre líder gestor e equipe de colaboradores estratégicos em organizações.

Trata-se de refletir sobre o processo de aprendizagem voltado ao desenvolvimento profissional - desenvolvimento da liderança - que se estabelece na relação entre a liderança outorgada, que responde em primeira pessoa pela organização, seja ela diretor ou presidente da mesma, e as lideranças, aqui denominadas de colaboradores estratégicos, que compõem a alta administração da organização, cujas ações se refletem a nível institucional.

#### Questões:

- 1) Como foi constituída a empresa e como você/a empresa constituiu a sua equipe estratégica? Como ela é? Quem são eles?
- 2) Na estratégia da organização, qual é a relevância dada à aprendizagem voltada ao desenvolvimento profissional dos colaboradores de nível estratégico? Como esse processos de aprendizagem se inserem na estratégia da empresa?
- 3) A organização possui estratégias formalizadas de desenvolvimento de lideranças para colaboradores do nível estratégico? Poderia nos descrever como ela ocorre?
- 4) Como se dá sua participação neste processo de desenvolvimento?
- 5) Qual a sua visão sobre a Liderança e como ela se insere no processo de aprendizagem da empresa?
- 6) Qual a sua visão/concepção sobre aprendizagem profissional?
- 7) Quais as principais dificuldades encontradas na formação dos seus colaboradores estratégicos?

## APÊNDICE C - INFORMAÇÕES E DADOS DA ANÁLISE

### ORGANIZADOR 1:

#### RELAÇÃO DE APRENDIZAGEM NO GRUPO E CULTURA DA ORGANIZAÇÃO

CE1 - A	a. Existem iniciativas, porem são poucas e descontinuadas muito rapidamente. O desenvolvimento é, via de regra, mérito exclusivamente pessoal.
CE2 - A	Sempre foi uma preocupação da liderança da empresa, e por diversas vezes nosso líder, investiu tempo/pessoal, para esta capacitação e formação.
CE2 - C	Entendo ser muito importante, pois profissionais de base, como eu, ou seja que estão trilhando um caminho na empresa, carregam consigo o DNA, a forma de atuação e o comprometimento que se torna muito mais forte do que profissionais que vem de fora e assumem posições estratégicas, mas independentemente disso de ser da casa ou de fora, é muito importante o desenvolvimento destes profissionais.
CE1 - B	A empresa sempre valorizou muito a questão de aprendizagem,
CE2 - B	É fundamental, é uma palavra assim, que eu acho que resume, porque em uma empresa como a nossa que é difícil a dinâmica, que cresce todos os anos, que a gente trabalha em um mercado de Ti que é um mercado que por conta própria se auto desafia o tempo inteiro, em questão de um ano você pode estar totalmente obsoleto em questão de tecnologia, de produções. A gente tem que estudar muito, tu ter pessoas em formação constante é a base.
CE1 - C	isso é uma coisa que a gente tem trabalhado com focos tem trabalhado diretamente com comitês nos temos os comitês de gestão que são formados pelos gestores então tem um comitê da empresa.....tem o consultor (????), tem marcos, tem Eduardo guera , tem Max flores, o Sandro, que que eles discutem, discutem as operações dessas unidades da empresa (????), 90% é ela depois a gente tem o outcom e o org e (????) mas a maioria dos negócios estão centrados na empresa i(???)
E - B	CL- no total sempre teve, e é uma coisa de nível PQ- de nível estratégico. CL- de nível estratégico e de nível de coordenação e de precisão, e uma coisa que eu me encarrego pessoalmente, eu faço palestras, eu faço [...] e lido com as pessoas, eu eventualmente uso uma[...],eu faço efetivas formações dessas pessoas, fora cursos em fim outras coisas que a gente contrata, de formações de pessoas, ou [...] varias vezes de profissionais vinculados à auto sociologia, a capacitação de profissionais, e assim vai, mas hoje eu tenho uma lógica muito forte no sentido de eu mesmo faze a parte mais [...] digamos assim da formação de capacitação dessas pessoas
E - A	Então a formação, no meu pensamento, é no trabalho. A melhor formação que tenho como líder,em qualquer nível, é no trabalho, é na pratica cotidiana. Não é em uma sala de aula... Tudo bem, em uma sala de aula ele até pode aprender teoria, deixar todos formados, é uma teoria, que tem de ser colocada em pratica. Claro que eu acredito muito na teoria, mas acredito na pratica, eu já não sei mais o que vem antes, teoria ou pratica, as coisas vão extremamente juntas. E as pessoas, no meu entender, aprendem no trabalho, jogando no fogo, no bom sentido. Jogando no fogo, o cara, ele aprende, ele consegue, encontrar os caminhos, então a formação desse pessoal, é na pratica cotidiana, claro que todos eles fizeram cursos, fizeram pós-graduação, e isso ajuda um, em abrir a mente para o mundo, então é importante a teoria pratica. É mais... Tudo bem que teoria pratica, mas vamos supor que ele tenha sido teoria e pratica fora da Empresa, é diferente, ele entra em uma cultura que é diferente, então ele tem que entender a nossa cultura para poder dar certo. Então os de fora, nesses 30 anos, durarão um ano, dois, três, mas não vinha aquela paixão, não vinha aquela, aquela, eles não entendiam a nossa identidade, esse que é o ponto. Eu vejo, eu vejo as grandes empresas, de hoje pegar, não deve, pega a gente da casa. Nos temos um programa de TV aqui fantástico, nos temos um programa de TV, nos temos um programa de gestão, a gente avalia todas as pessoas todos anos. A habilidade de compreensão avalia eles, os resultados, e dentro deste plano de associação anualmente a gente sugere, faz isso faz aquilo, ta mal aqui, ta mal ali, ta bem aqui, ta bem ali, é dado o feedback e ele procura melhorar, o feedback é dado, e assim ele cresce dentro de um banco da sucessão,
	- existe uma estratégia formalizada, dentro do planejamento estratégico, é um dos itens do BSC,

E - C	nos temos três temas estratégicos da empresa que conduz em toda nossa orientação, estratégica e de objetivos de (...) e planos de ação do futuro, os três temas estratégicos é internacionalização, vê a importância desses temas, geração de resultado e caixa livre, e o terceiro tema é, formação de novas lideranças
CE2 - A	Sim, mas acontecem primeiramente se as pessoas estão disponíveis e interessadas em se desenvolverem profissionalmente e pessoalmente.
CE2 - C	Sim, a empresa possui um programa de formação de líderes em conjunto com ferramentas de avaliação de desempenho.
CE1 - B	Em algumas momentos é formal, outros é informal, é formal é aquele que.. Nos temos um programa de formação, isso é escrito.
CE2 - B	Aham, existe, é formal, documentada, tem avaliação periódica, dentro da área, então a maioria dos nossos coordenadores de contrato de equipe, são pessoas que vieram de dentro, que passaram pela nossa formação e aprenderam. Então, por isso que eu te digo, que tem uma lógica muito presente né, nesse (...) das tua pesquisa.
CE1 - C	a gente tem os projeto pra cada um, então nossos principais hoje é geração de caixa, internacionalização não me lembro qual é o terceiro e gestão de resultado, formação de líder pra gestão de resultado
E - B	CL- no total sempre teve, e é uma coisa de nível PQ- de nível estratégico. CL- de nível estratégico e de nível de coordenação e de precisão, e uma coisa que eu me encarrego pessoalmente, eu faço palestras, eu faço [...] e lido com as pessoas, eu eventualmente uso uma[...],eu faço efetivas formações dessas pessoas, fora cursos em fim outras coisas que a gente contrata, de formações de pessoas, ou [...] varias vezes de profissionais vinculados à auto sociologia, a capacitação de profissionais, e assim vai, mas hoje eu tenho uma lógica muito forte no sentido de eu mesmo faze a parte mais [...] digamos assim da formação de capacitação dessas pessoas
E - A	nos deixamos a pessoa formada, nos temos toda uma estrutura no banco de sucessão, que está pronto para crescer. É o motivo da nossa empresa crescer assim, nos não temos saída, as pessoas querem crescer, então se a empresa não cresce, onde é que essas pessoas vão. Porque quando eles entram, todos anos, eu faço um seminário, onde nesses encontros eu faço sempre a reflexão dos valores, a gente faz, assim nesse evento, é apresentada as melhores gestões do ano em cada regional eu também faço nesse dia, eu coloco os crachás, são por tempo de serviço, não é que vale alguma coisa, mas a pessoa se sente valorizada. Então todos os anos eu pergunto para as pessoas, eu sugiro para eles, e convido a eles, de vim fazer o projeto de vida aqui. Projeto de vida de empresa eu digo. Eu digo assim: todos nos temos um sonho, e esse sonho tem que ser realizado, eu convido e realizo aqui na empresa, pra ser aqui na empresa tem que cumprir com a nossa cartilha, agora, se vocês não querem construir o sonho aqui na empresa, a porta ta lá. Vão cumprir em outro lugar porque se não a vida passa, então eu quero que aqui dentro da Empresa fique as pessoas comprometidas com a nossa filosofia empresarial, comprometidos projeto de vida da empresa, eu aqui quando as pessoas vendem, a empresa cresce, é transparente, tem tudo para crescer, só depende de ti. Então é mais ou menos assim que funciona. de cabeça, eu convido todos a fazer o
E - C	existe uma estratégia formalizada, dentro do planejamento estratégico, é um dos itens do bsc, nos temos três temas estratégicos da empresa que conduz em toda nossa orientação, estratégica e de objetivos de (...) e planos de ação do futuro, os três temas estratégicos é internacionalização, vê a importância desses temas, geração de resultado e caixa livre, e o terceiro tema é, formação de novas lideranças políticas.
CE1 - A	a. Não existem estratégias aplicadas. A formação é baseada no convívio e exemplificação com os sócios.
CE2 - A	Sim, indicação ou sugestão para participação de algum determinado evento e ou curso é um exemplo disso.
CE2 - C	Sim, temos reuniões de acompanhamento semanal, com foco no desenvolvimento da liderança. Como exemplo, estamos fazendo um trabalho em um grupo com 7 líderes de equipe, onde efetuamos a leitura de um determinado assunto, neste caso capítulo de um livro, e ocorre a apresentação do material para o restante do grupo, com discussões sobre o tema.
CE1 - B	É o segundo, exatamente, que é aquele que chamamos de Fidelis. Então cada gestor tem a responsabilidade de ter o seu Fidelis. A empresa não pode ficar, refém, digamos assim, de um gestor, ela sempre tem que ter alguém que possa fazer aquela cobertura.
CE2 - B	É fundamental, é uma palavra assim, que eu acho que resume, porque em uma empresa como a

	empresa que é difícil a dinâmica, que cresce todos os anos, que a gente trabalha em um mercado de Ti que é um mercado que por conta própria se auto desafia o tempo inteiro né, em questão de um ano você pode estar totalmente obsoleto em questão de tecnologia, de produções. A gente tem que estudar muito, tu ter pessoas em formação constante é a base
CE1 - C	não só sai fazendo , ah eu to fazendo mas não sabe pra que , não sabe onde, to desenvolvendo ali um sistema mas o que que isso vai agrega pro meu cliente? então é isso que tem que ter noção o que ele ta entregando pro cliente
E - B	contínua, sem parar, entendeu? As vezes com um pouco mais de ênfase, as vezes um pouco menos de ênfase mas essa formação e extremamente e o co.. informacional, de gestão, de desenvolvimento, vocacional, coisas de auto impacto, sabe? Isso é [...] no máximo, eu tenho, e - limites pras pessoas, literalmente
E - C	o processo, e é totalmente, nosso trabalho é totalmente informal, mantém o processo, e é isso que eu estou trabalhando agora. Mantém o processo, nos já fizemos iniciativas varias, tivemos toda hora iniciativa, vários, porem não temos um processo

**TEMA 2: DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL NO CONTEXTO  
DA ORGANIZAÇÃO**

CE1 - A	Em minha visão liderança é uma característica inata que pode ser desenvolvida e aprimorada através de cursos contanto que haja a predisposição.
CE2 - A	Liderança é mais que um processo, é a forma de conduzir um grupo/time de pessoas na busca e na geração de resultado
CE2 - C	O tema liderança é muito importante dentro das organizações, deve existir programas focados no desenvolvimento de novos e aperfeiçoamento dos atuais. Sem líderes fortes a empresa se limita no seu crescimento.
CE1 - B	É, para mim é. A liderança, para mim, não tem que ser autoritária, a liderança tem que ser uma coisa meio nato assim, e que o líder num ponto de vista assim, tem que ter seguidores, não adianta a pessoa fazer por fazer, ela tem que fazer não somente porque terão que serão entrega, e sim por que ele ta querendo fazer aquilo, esta querendo contribuir, ele ta querendo crescer, se sente motivada. Então a liderança tem que ser muito bem trabalhada, tem pessoas que confundem né, sou o chefe, eu tenho {...}, eu mando, então o líder tem que ter o jogo de cintura, tem que ter uma autonomia, sabendo usa não sendo, usa a meritocracia. Então não vejo hoje assim, no meu ponto de vista ta, lideres bons, eu vejo muito autoritarismo. Acho que liderança tem que... Eu digo no contexto geral da sociedade, mas eu vejo isso na empresa também, então é um trabalho que, nesses trabalhos de formação e tal, trabalha isso
CE2 - B	bom, definição para liderança não falta, mas eu entendo que são pessoas que de certa forma se destacam, seja por cultura, comprometimento, conhecimento, que sabem que digamos assim geram um certo, geram com quem as pessoas trabalham um certo uma palavra agora para definir. A gente precisa ser exemplo, afina um líder ele é exemplo. Um líder ele é exemplo, dessas coisas que eu te falei, e também um exemplo de evolução enfim, o líder tem que se atualizar muito, ele tem que atualizar as pessoas a sua volta, ele tem que ser, referencia, digamos assim.
CE1 - C	A minha concepção de liderança é que líder tem que ser um exemplo pra min. eu sempre trabalhei quando fui líder que tive equipe de trabalha através do exemplo não cobra algo que eu não fazia ou de fazer as coisa que as coisas que realmente olha faz isso por que eu também faria isso de liderar pelo exemplo tanto em relação a comportamento relação a postura como me coloca diante da equipe como da um bom feedback por que o líder não pode deixar a equipe só trabalhando sem nunca chama umas das pessoas pra conversa olha teu rendimento não ta bom o que ta acontecendo? tem que ter esse acompanhamento com as pessoas por que se não tem esse acompanhamento as pessoas não tem noção do quanto que é bom o trabalho delas ou do que elas não estão fazendo bem e isso eu tive um exemplo que eu aprendi também na pratica que é muitas vezes tu ta fazendo teu trabalho e tu não tem um feedback dizendo se ta bom se não ta se ta no caminho certo se não ta tu não sabe como é que tu vai? um belo dia tu pode ser demitido sem nunca ter tido um feedback dizendo que tu tava fazendo errado tem que ter a chance também de muda ou de pelo menos cair na real das coisa que tu ta fazendo não são correta e se tu não tem um líder que de esse exemplo que acompanhe que mostre os caminhos não que de tudo de graça não que seja um pai ou que seja uma mãe. sou completamente contra a cultura paternalista maternalista acho que as pessoas tem que ser responsáveis pelo seu auto-desenvolvimento e não espera da empresa tudo! que faz um curso? Vai quer um dia? ok um dia eu te do mas nem sempre a empresa vai ta disposta ou vai ter orçamento pra paga treinamento então a pessoa tem que ser responsável pelo auto desenvolvimento a gente tem que incentivar isso então como líder sempre busquei incentiva esse tipo de atitude de busca e também de mostra pelo meu exemplo se eu quero incentiva uma pessoa que estude eu tenho condições de dize pra ela que o estudo realmente é rentável realmente é bom realmente vai ajudá-la no desenvolvimento profissional por que eu passei por isso estou passando ainda portanto formação ainda é longo eu digo quero faze mestrado depois ser professora com 80 anos ainda ta trabalhando ensinando e aprendendo com meus alunos e eu , simplifico liderança como pessoa que influencia isso eu ouvi muito com a patricia o líder tem que influenciar e também ser influenciando pelas pessoas tem que também ta aberto a aprender.
E - B	no caso é [...] vem de um trabalho muito próximo, não significa que as pessoas perdem

	<p>a autonomia, não significa que as pessoas não tem liberdade de toca como elas querem, mas elas permanentemente são responsabilizadas sobre a nossa lógica o nosso processo [...] é muito direto e hoje nos temos gestores que falam, que comportam, que estruturam e representam institucionalmente a empresa como se fosse eu ou até, melhor que eu...</p>
E - A	<p>bom, a minha especifica, claro, depois que eles alcançaram todos degraus e hoje estão aqui do meu lado. De novo é na pratica cotidiana. Eles vão aprendendo na pratica comigo, como é que tem que decidir, como é que tem que avaliar, como é que a gente passa faz política de recursos humanos, política de investimento, varias políticas, a gente faz em conjunto, tudo isso, só para tu ter uma idéia, nos temos 20 [...] nos não temos funcionários de recursos humanos, todo mundo é recurso humano, então todas políticas de beneficio de remuneração, tudo é feito com a diretoria corporativa, com a política, ai a política é exercida com cada gerente lá na ponta. O cara la na ponta de cada negocio nosso, ele, ele recruta a pessoa, ele trina a pessoa, ele recruta, seleciona, treina e demiti, ele tem a responsabilidade total sob a pessoa que ele contrata. Então quando a diretoria chega a altura, no nível meu, no dia a dia, é na pratica que tu vê que eles vão aprendendo comigo, e eu com eles,</p>
E - C	<p>as minhas pessoas? As que trabalham comigo eu faço o seguinte ó: nos temos além do trabalho de operação né, (...), a gente tem um processo de avaliação, onde ali tem plano dos movimentos, e meu trabalho é trabalhar com esses casos no dia-a-dia ou tipo, ver aonde os caras estão indo se é na direção que eu propor, ou aonde é que eles estão fora, isso é no dia-a-dia.</p>
E - B	<p>Se eu não pensar em relação a mim, é um contexto e eu vou pensar em relação aos meus inferiores. Em relação aos nossos gestores, que eu não sei se a parte que mais interessa para ti, o líder para mim no ponto de vista do negócio é aquele que tem capacidade de ação de sobre a responsabilização, no sentido de..., conhece, entende perfeitamente a sua utilidade, é um campeão, naquilo que executa, naquilo que lhe é referido, e que tem uma grande capacidade de transmitir, motivar e conduzir uma equipe para um conjunto de resultados, estabelecidos. Vindas de sentido, é aquele que..., gera vida nos seus comandados, que os transforma mais, os capacita, os desenvolve que os entrega dentro de um projeto desse processo. Muitas vezes esse líder é um pouco egoísta no sentido positivo para seu caminho, mas mesmo sendo um pouco egoísta no sentido de uma posição positiva, ele, dentro das nossas, dos nossos perfeitos, dos nossos [...], ele se organiza pra fazer sua colaboração das equipes. Então um líder é alguém que hoje, dentro da empresa, com um conhecimento especifico, com capacidade motivacional e de gestão de pessoas, com uma historia dentro do negócio, com, ótima capacidade de inter-relacionamento interno e externo, com excelente formação da cultura da processador, da empresa, e com uma visão muito emotiva, de como, como nós vamos, como nos vamos desfazer dos nossos sonhos, como nós vamos realizar nossos projetos. É alguém que faz parte do corpo, é um órgão externo, é alguém que vive efetivamente a realidade da empresa. É por isso que nossos gestores, a atividade profissional é a mais importante.</p>
E - A	<p>O meu conceito de liderança: líder é aquele cara, que alcança as metas, que alcança os objetivos, não sozinho mas, com a equipe então líder pra mim é isso, eu quero que alcance a meta do nosso objetivo. Ele criou todas as condições para chegar naquele objetivo. Tanto os pessoais de equipe, em fim, ele chega na meta. Então líder é aquele que chega nas metas de forma consistente, com a equipe, fazendo o certo. Errou pagou, não pode errar. Se ele chega na meta é porque ele fez o certo. E sozinho ele não faz nada, precisa da equipe, então o grande líder é aquele que consegue fazer chegar na meta com a equipe, e ele sozinho não vai chegar nunca! Então pra mim o líder é o cara que chega ao resultado. Eu até brinco com eles que o cara sai feliz da vida tendo o resultado. Tu trabalha, trabalha, trabalha, e o estresses que vem do trabalho sem resultado. Tu trabalha, trabalha e cadê meu resultado, tu te estressa. Agora quando tu trabalha pouco ou muito, tu não te estressa, é alegria, que tu chega no resultado, tu chega na meta. Outra coisa, tu pode fazer qualquer curso de motivação, palestra de motivação, nunca em um dia, dure uma semana, motivação é ter resultado. É uma alto, pessoa simultiva de forma de resultado. É uma coisa impressionante. Não adianta ir em uma palestra de motivação que isso é uma baboseira. Motivação não existe, assim em forma de palestra em forma de, eu sempre digo assim, eu faço meu seminário, “poxa Presidente que maravilha esse dia”, e eu digo, “a, é maravilha, agora pra você ser feliz</p>

	com essas maravilhas, você tem que chegar nas metas, chegar nos resultados. E eu percebo que as pessoas que chegam no resultado, são mais felizes elas se equilibram. E as pessoas que chegam na meta, são felizes, e aí que vem a motivação. Motivação é resultado. Tem que ter resultado de qualquer maneira, não adianta trabalhar sem resultado.
E - C	Pra nós hoje, é, pra nós hoje nosso conceito de liderança, na organização é: liderança, líder é aquele que consegue bater metas consistentemente, através das pessoas fazendo a coisa certa. Isso nós temos como liderança. Existem pessoas, que tem condição, de entregar aquilo que ela se compromete através das pessoas, fazendo de uma forma certa, (...) tem uma forma tem um meio. Existe uma qualidade de serviço, pode trazer o cliente, é uma forma que é a sustentabilidade da empresa. Então, você dá o número e depois vai ter um cara que vai entrar na justiça contra mim, um outro cara cliente que fica puto, depois precisa que tu faça bem feito o seu serviço, que tem que ser feito, entrega o resultado financeiro. E esse é o líder pra nós.
CE1 - A	a. Não há esta participação direta. O que existe é o mentoring.
CE2 - A	Sim, conforme mencionado anteriormente, muitas vezes esta formação é feita pelo próprio diretor-presidente. A participação pode ser através de convite e ou algumas vezes indicação para realização de um determinado seminário/curso e ou evento.
CE2 - C	Sim, está diretamente ligada e focada na participação, pois entende a importância e necessidade desta formação para alavancar o crescimento da organização. A participação se dá através de reuniões de feedback, programas de formação voltados aos líderes, onde participam diretamente.
CE1 - B	Como nós temos uma, um nível de hierarquia direto, nós temos reuniões periódicas, com relação a recital da área, e a própria avaliação de desempenho, nos permite essa formação também, porque aquele momento de tipo Back, é um momento de, esses três pontos de formação é melhor, e tu precisa capacitar a tua equipe para isso. Pega os pontos fortes que a Ana Claudia tem, e faz a Ana Claudia passar a sua equipe, ela vê o público alvo dela, pra receber essa capacitação, e toca, e esses pontos e esses [...] são bons. Então isso tu tem que trabalhar, que precisa fazer aqui, precisa disso, precisa daquilo, essa representação tem muito há ver, do meu líder no caso, do meu chefe, ele tem muito essa característica de mostrar, o como ele entende esse processo, porque ele é o dono do processo, aqui tá legal, é isso mesmo que eu quero, aqui não tá, aí eu volto um pouquinho do que eu falei antes também, que é para sentar, as vezes a gente fica "p" da vida, mas aí tu para pensar, mas não, olha realmente eu posso fazer melhor, realmente eu posso lucrar mais informação nesse sentido, eu posso, é só eu me dedicar mais aqui, porque a gente sempre tem aquela coisa de, acho que um momento tu meio que te acomoda e tu para diz, não para aí, eu não posso me acomodar. Então esse alerta, a minha liderança tá sempre, tá sempre em sinal de alerta, então os momentos são [...], gestão de grupo no sentido de [...], ele também tem muita liberdade de lidar com isso.
CE2 - B	é assim, ele tem uma linha de programa, que ele segue, que é um programa um pouco mais, mais de longo prazo, mais estruturada, então com base na formação dele também, por que ele também estuda bastante. E existem esses momentos, são oriundos de uma situação da empresa, ou do mercado, tipo, semana passada nós trouxemos um mercado lógico, e rapidamente ele nos uniu em uma sala e chego pra todo mundo na mesma linha, discutimos como que ia ser a nossa estratégia em relação à isso, qual devia ser o nosso posicionamento a nossa função, enfim, e a gente tá aí, se a gente for esperar ter alguma coisa realmente consolidada no mercado, a gente pode perder o mercado
CE1 - C	Os projetos são todos desenvolvidos por eles(A:diretamente por eles) diretamente com eles então eles se envolvem diretamente, nesses projetos que eu estou fazendo é junto com o Vice-presidente senão fosse o Vice-presidente seria com o Presidente por que até pouco tempo eu (????) Presidente então eles se envolvem, tá sendo puxado pelo Vice-presidente mas sempre vai ter o envolvimento de todos! Porque? Porque nenhum faz algo isolado o Vice-presidente não vai fazer algo sozinho simplesmente executa (A:sem alinhar com os outros)sem antes ter alinhado com os sócios eles se envolvem em tudo as questões que são estratégicas que é formação de pessoas que é principalmente a formação de lideranças eles tão muito junto.
CE1 - A	Em minha visão é fundamental, pois seu exemplo é parte da formação do seu time.
CE2 - A	É fundamental para a minha formação, tenho muito orgulho em fazer parte deste grupo, é desafiador ter acesso e fazer parte das decisões da empresa.
CE2 - C	Muito relevante, pois são os líderes de referência da empresa e a proximidade torna

	<p>mais fácil a compreensão e a formação acaba ocorrendo quase que diariamente. No meu caso, desde que entrei na empresa, atuo de forma direta com a presidência, em reuniões, no dia a dia e isso facilita e muito a minha percepção do formato de agir, postura e cobrança.</p>
CE1 - B	<p>é bem importante. Por quê? A outro mês em que eu trabalhei, como subordinado na empresa eu não tive nenhum contato com o diretor da empresa, então eu faço o trabalho, tu segue teu líder ali mas, to fazendo, tu não tem aquela visão assim do negócio, do ser revendedor, de como é que tu vai construir a sua vida, e tendo esse contato direto, a gente percebe diferente, quanto importante ta próximo daquela pessoa, que está fazendo a gestão de todo o negócio, com uma visão de um todo, de tu criar o teu caminho pra [...], porque a empresa cresce, ele cresce, e quem está a volta também cresce. É natural. E é gratificante porque no nosso exemplo de empresa, de diretoria, ela sempre acho muito caro, aquelas pessoas que, entendem o negocio da empresa, que seguem as diretrizes da empresa, elas vão ter sempre oportunidade, e isso é real. Hoje, quando a gente ta fazendo um processo de seleção, eu me envolvo mais, hoje eu me envolvo mais com as pessoas de posições mais estratégicas, mas eu já fiz seleção, de todos os tipos, e desde o cara mais, da pessoa mais operária até o gerente foi feito uma coisa assim, de uma só visibilidade de evolução dentro da empresa. E com o passar do meu tempo dentro da empresa, eu vejo que isso é cada vez mais real. Então é bacana, poder olhar para traz, eu mesmo sou exemplo disso, e quanto a minha volta tem o mesmo exemplo. Então eu fico tranqüila quando eu to contratando um líder de equipe , de dizer que a empresa é uma empresa de oportunidade, que a gente olha o histórico, e é isso mesmo. A gente tem muitas pessoas que cresceram dentro da empresa. Cresceram de todos os sentidos profissionais, vim para num programa de estagio, com 17 18 nos, passava um período lá de servir o quartel em fim, ficava conosco e tai por uma coisa, fazendo um trabalho que capacito tecnicamente, desenvolve trabalho de liderança. E continua evoluindo, então é bem bacana, tu vê que existe esse mercante inteiro. Eu até comento que eu insiste de falar de empresa, porque como eu conheço boa parte dos processos das pessoas do jeito de cada um, é muito confortável para mim, fala bem da empresa, mas ao mesmo tempo eu olho assim, eu tenho muitas evidencias.</p>
CE2 - B	<p>eu sou um, a gente brinca com o direotr assim, eu sou um dos seus monstrinhos né, porque cada umas dessas pessoas que está sentadas nessa mesa aqui hoje, é uma pessoa de formação dele, sem exceção, eu sou um exemplo vivo de uma pessoa que ele formou pra liderar a empresa dele, até porque eu entrei muito jovem aqui, eu tinha vinte e poucos anos e ai a gente, ele venho nos desenvolvendo todo esse tempo, então foi assim, foi fundamental pra mim, como pessoa como profissional, e também, pra ele no sentido de ter uma pessoa alinhada com a estratégia e com a visão dele, então hoje assim, a gente assim, consegue se comunicar muito facilmente e as vezes nem precisa se comunicar pra saber a linha que deve seguir, então a gente tem isso muito presente assim. Essa disponibilidade de acesso de comunicação, de...</p>
CE1 - C	<p>muito tranqüila, pra min muito tranqüilo, já to acostumada com ele, sempre trabalhei diretamente com ele desde de estagiaria a empresa não tem uma questão hierárquica assim de que tu não vai (A:não acessa) te acesso, eu sempre acessei desde da época que era estagiaria, sempre acessei muito eles. então nunca tive problemas (A: ele ouve também ou só falam ? ) não ouvem também, ouvem por que perguntam (A: eles perguntam?) claro perguntam ! qual tua opinião? qual tua posição ? o que tu decidi ? Se fosse tu o que ia decidi? da pra vê ! essa é a questão de formação o coach não quando tu é o que diz o que tem que fazer mas tu quando tu questiona o que a pessoa ta pensando e o que ela pretende fazer, o Diretor faz isso direto comigo. O que tu pensa? então já tem ir preparada eu já penso quando eu mando as vezes alguma coisa pra ele vai me pergunta qual é a minha posição então isso já faz tu pensa a frente eu sei que ele vai me pergunta isso então já tenho que ta preparada. então se quando vou pras reuniões eu já tenho que ta com o assunto na ponta da língua por que eu sei que ele vai pergunta então ele também, quando , principalmente quando a gente ta em comitê ele pergunta também o que tu acha? qual tua decisão? qual é tua posição? que tu pensa sobre isso? esses questionamentos são bem freqüentes.</p>
E - A	<p>como é que eu vou te explicar qual é a maior dificuldade. Olha, o ponto é assim ó, diariamente, nos estamos trabalhando em conjunto com a nossa diretoria, cada um é um jeito cada um é um tipo, ok, isso tem que ser e é bom, só que no final, do mês, ou</p>

	<p>do ano, ai a gente tem que olhar pra pessoa e, cadê teu resultado? E o resultado não vem então é difícil, vamos dizer assim, tu dizer para aquele que não chego, uma coisa é certa, ele não chego porque ele não fez certo, ele não cumpriu as etapas, ele não soube formar equipe, ele não soube buscar formar orientação até comigo, ele não soube, ele não entendeu bem o mercado, ele não pediu ajuda para os pares. O cara que é voltado muito pra dentro dele, acaba não chegando ao resultado, mas se é um cara aberto, e humilde, ele chega em uma... por isso que eu digo, líder é uma equipe, a equipe é fundamental, eu não seria um líder se eu não tivesse a equipe que eu tenho, a minha liderança, eu agradeço a minha equipe, e essa equipe que eu tenho é a minha diretoria, e se eles não chegar em um resultado, fora. Não tem muita explicação, tu não chego. Tu não chego em um resultado porque, porque ele não fez o certo, ele se separa, casa de novo, ele se dedica à, menos o trabalho do que deveria, ou ele não soube onde estavam as pessoas certas para a equipe, não adianta fica [...] e a pessoa fica com uma grande dificuldade, ele é um líder, vamos dizer assim, que não vai ter um sucesso total, ele é limitado, porque ele não fica debaixo de pessoas de primeira linha. Eu só trabalho com cara de primeira, então por exemplo, essa pessoa vai ter um limite, e eu até sei quanto é, mas ta, serve por enquanto, é multifuncional para mim. Então não adianta, a equipe tem que chegar em um resultado, se não chega é porque a pessoa erra, se separa, casa, e ai é milhões de coisas que acontecem. Não sabem formar equipe, não traz na equipe dele pessoas comprometidas e competentes, ele não consegue dar o equilíbrio entre a razão e a emoção, tem que ter o equilíbrio e a razão emocional. Tem que ter um equilíbrio. Então bem dizer, a dificuldade que eu encontro... olha, que acontece, a dificuldade que eu encontro é o seguinte: vamos supor que hoje eu teria que contratar num diretor para trabalhar comigo, bom, ai nos vamos avaliar os históricos daqui de dentro, o de fora, ele vem aqui, senta na minha frente, ele sabe fala, sabe se posiciona, ele fez thd ele fez tudo aquilo. Po, o cara, encantador! Daí ele começa a trabalhar, esse cara de fora, tem cara de fora especializado em [...] de empresa, ele são maravilhosos quanto tu esta conversando com eles, e tu te entusiasma, “bah esse cara é maravilhoso!” que experiência ele tem, olha o conhecimento. Esse pessoal que tem aqui dentro é fraco perto do que eu to vendo. Ai o cara começa a nos dar resultado, por acaso [...] aquilo que eu te falei, que o de fora, que o de fora por melhor entrevista que tu faça, porque ele pode ser muito bom de fato, mas ele não entende a cultura da empresa. Ele não entende como a empresa funciona. Então, esse cara de fora tem 50% de chance de dar certo, 50% de dar errado, agora o de dentro é diferente. A grande dificuldade que eu tenho, e contratar gente de fora, nunca eu sei se vai da certo ou errado, isso eu já cheguei a conclusão. Porque as vezes é uma pessoa ótima etc., em outra empresa, mas na nossa não vai dar certo. O porque é em função da nossa cultura, por que as vezes, por que as vezes da errado de fato? Olha só. Ele é bom, ele é ótimo, ele entra, ele já chega ganhando aquele salário alto que os de baixo vão dizer assim: “tu viu, contrataram o cara de fora e joga aquele salário, e nós aqui!” então os debaixo já tão comendo ele, ae os [...], assim, “esse cara começa mas não é tudo isso.” Então ele começa, o cara de fora ele, tem a dificuldade de conquistar a própria equipe, os [...] de ser aceito, então ele pode ser muito bom, mas a equipe mata ele, o pares os de baixo, os de cima, e assim vai, e aí tu n tem, e os resultados não aparecem, por que ninguém ajuda a dar resultado, ele não sabe aonde é que estão as pessoas, comprometida com ele, ai o cara morre na praia. Tu entendeu que o que eu te falo é complicado, que por mais bom que ele seja, é difícil, a estrutura mata ele. Porque ele também não sabe aonde esta as pessoas que ele se identifica, muito difícil essa situação. Bom eu tenho muita dificuldade de rep... na minha trajetória empresarial eu só acho isso difícil, é contratar gente, de forma. Eu errei muito, mas as vezes acertei, mas mais errei do que acertei, por isso que eu cheguei conclusão que prefiro promover os daqui de dentro. Os de dentro eu erro, em um porcentual de 10 a 15%, por que ele ta na posição de baixo ele sobe, mas o limite dele era aquele nível de baixo, e eu forcei em trazer ele pra cima, e ele não consegue responder aquela nova função, não entende aquela nova função ou ele não entende, ou o poder subiu a cabeça também, então, são, no inicio eu tenho dificuldades.</p>
E - C	<p>olha cara a dificuldade é sempre a pessoa , como eu ti falei (A: mas quando tu fala a pessoa é conhecimento técnico do conhecimento...)não o conhecimento técnico é sempre mais fácil a dificuldade é que a pessoa estabelece seu limite , estabelece seu limite, então de um lado ela tem ambição pra cresce ela quer dinheiro por que ela quer</p>

	<p>ganhar mais quer ter a casa dela o carro dela, ok quer? quer. Tem a condição técnica, inteligente, beleza so que pra tu se programador, ate aqui tu vai tu não precisa muda de estilo de vida, pra se um coordenador tu já tem que muda um pouquinho mais , que tu tem que começa a decidi , pra tu ser um gerente tem que muda mais ainda , pra ser um gestor, bom tem que muda muito, chega, todas as pessoas, varias pessoas que tinham potencial dentro da empresa tinham eram extremamente profissionais e dedicados e tal sempre paravam num limite pessoal, num limite pessoal naquele limite que dali ela não vai passa não adianta ela não quer, eai entra um esfera pessoal, tu vai faze o que ? vai faze psicologia com a pessoa? ela não quer , não que muda . Vou te da um exemplo uma situação que pra nos foi muito marcante, aconteceu a pouco meses nos tínhamos a pessoas, uma das pessoas mais antigas , mais antiga, uma das pessoas antiga de casa que era diretora de DO pessoa de alta confiança nossa plenamente só que ela tinha um conceito ligado a família, ligado a uma zona de conforto que ela não queria mexe , quando a gente tava no certo, como a gente, como ela sabia trabalha com a gente , enquanto a gente tava daquela, nos naquele limite tava tudo bem , quando a gente mudo aquele limite pra outro as pessoas todas reposicionaram quando chego a vez dela num processo de avaliação que a gente ia toca naquele ponto que ela tinha que da o próximo passo ela nem quis ouvi a avaliação pediu demissão. sabe o que é isso ? a gente fico assim! não precisa nem me da avaliação desse ponto eu não consigo passa , eu não consigo, eu sei o que vocês vão dizem, mas eu não consigo passa , eu prefiro sai , não quis ouvi avaliação dela e saiu , então a gente lida com esse tipo de , quer dum lado pra si um desafio,doutro lado um aprendizado nosso também sabe calcula isso dae, não é todo mundo que ta disposto a paga o preço , então daqui a pouco não adianta aquela pessoa tem o limite dela fica ali e dali ela não consegue cresce , não adianta tu quere força a barra , não é todo mundo que ta disposto a paga o preço , mas tem alguns que tão.</p>
E - B	<p>eu aprendo bastante, mas eles aprenderam muito mais comigo. Isso tem que ficar claro também. A palavra final é minha, não tem muita negociação sobre esse aspecto, não significa que a palavra vai ser sempre a minha, é uma coisa completamente diferente, eles têm enormes contribuições parta me dar. Esses dias eu revi uma posição minha porque um auxiliar do financeiro disse que ele tinha um outro jeito em relação ao programa de cobrança que a gente tinha com o cliente, eu tinha dado à direção o sentido oposto. Então não tem problema nenhum, aquela pessoa tem mais conhecimento do assunto o líder tem que saber utilizar todos os instrumentos que ele tem a sua volta para tomar suas decisões, e se ele não teve todas as informações que necessitava ou se tem alguma informação que ele estava dando falta que ele não tinha, mas que agora lhe é dado o alcance, porque não?</p>
E - A	<p>Bom, o, eu tenho muito prazer de vê todas aquelas pessoas crescendo lá de baixo, eu acho isso muito legal, e tem na nossa revista ai, com muito orgulho, a gente diz assim, porque todas diretoria, venho do plano de licitação, então isso aqui é uma, é um prazer muito grande, porque conheço o tipo de gerentes executivos ágeis, estratégicos e emocionais e que pensam assim, eles estão todos elevando o nome da empresa, porque cada um tem uma historia de vida, mas com um objetivo. Em algum momento, [...], a diretoria da empresa, é 100% plano de secção. Bom isso aqui é um, é uma alegria, que todos vieram lá de baixo, então a alegria no fundo no fundo, é que nem um pai, ele fica alegre assim, porque vem crescendo se desenvolvendo, a coisa mais gratificante que tem, é a pessoa cresce, se desenvolve, a isso é muito gratificante. É muito gratificante! E digo mais pra ti, muitos já saíram daqui, mas jamais vão se esquecer, jamais, por que eles aprenderam aqui comigo, quando tu ensina, o outro nunca esquece, quando alguém te ensino, tu nunca esquece aquela pessoa. Então a gratificação da, do ver um pessoa crescer, do nada, ser um gerente, depois, subi e chegar a uma diretoria, a é uma coisa fantástica, é muito gratificante, então no fundo no fundo, nos [...], nos somos pessoas, e vivemos entre nos. Quanto tu vê um amigo crescendo, diretor crescendo, isso é alegria, é uma inveja positiva, no bom sentido, ta entendendo, aquele cara cresceu, pó, mas que bacana. Outra coisa que eu admiro muito, são as empresas que crescem, os empresários que crescem do nada, e vão crescendo, pó, é legal de ver as empresas crescendo, porque La tem uma liderança, que sabe conduzir uma equipe. Então, é realmente, gratificante, claro, ensinar uma pessoa é... eu ensino no trabalho. Como é que vamos dizer, assim, eu ensino na rédea curta, tu ta entendendo? Eu sou um de ensinar dizendo pra ele no fígado o que é, eu trabalho só com a verdade no recruta,</p>

	<p>com todo mundo, com meus filhos, aqui na empresa, a verdade é nua e crua, eu não boto pano quente pra te fala uma coisa, u não boto pano quente, eu sou um cara muito direto, pá! Chego aqui, e tinha de chegar com gravata: cadê a tua gravata? Já de cara! – “puts, esqueci minha gravata!” _ não, cadê a sua gravata” eu sou capaz de faze, volta e bota a sua gravata. Então quero dizer, claro que um pouco eu fui aprendendo isso. Eu era muito ignorante. Eu me lembro que no inicio da empresa eu chegava no restaurante e tava sem crachá, e ela vem me cumprimentar, eu não cumprimentava, eu não te conheço. Quando você colocar o crachá você pode me cumprimentar, eu era muito maluco, é um erro meu. Ai o seu ia lá no restaurante, e o tapete tava virado, eu não entrava, e não dizia nada, até alguém se dar conta e vim virar o tapete, de forma correta, ai eu entrava, porque o tapete tava no lugar correto. Eu sou um cara que trabalha com a verdade de forma direta. Qualquer pessoa que trabalha comigo, sabe o quanto estou andando, qualquer pessoa. Eles sabem a quantos eles estão andando. Por exemplo, o diretor sabe o quando esta andando, ele sabe, já, por que essa reunião de agora, na verdade ele não podia, por que ele não esta preparado pra a reunião, tu sentiu</p>
E - C	<p>olha cara a maior gratificação é tu ver a tua empresa se perpetua ou seja quando tu vê por exemplo, nos seguimos o exemplo em Curitiba tem um evento que a gente faz todo o ano que se chama “faça parte” a gente vai em todas as operações reuni todo mundo faz uma atividade lúdica e aproveita pra comunica algumas coisa e a gente ta num processo de mudanças de posicionamento estratégico e num dia antes nos reunimos e a gente comunico pra eles o novo posicionamento. Oh o novo posicionamento é esse nos vamos sair desse posicionamento pra esse por isso,isso e isso os valores mexeram esses e esses pappapapa. Ai na reunião no evento eles comunicaram esse posicionamento mas duma forma assim melhor que a gente , o cara assim trazendo exemplo seus como que é aquilo na sua vida, como que ele fez, qual foi a oportunidade, que desafio que ele conseguiu , qual foi o resultado, tu vê a tua obra sendo executada de uma forma autentica por uma outra pessoa que não tu dentro da mesma, do mesmo, da mesma direção da mesma linha aquilo ali é tu que é o processo de identidade , ele é a empresa, não é o conhecimento explicito, tem que ta internalizado aquele conhecimento nele e ali tem condição de faze a empresa se alarga, caso contrario tu não tem a pessoa , não tem negocio</p>