

# INFLUÊNCIA DO GESTOR NO PROCESSO DE APRENDIZAGEM DOS GERIDOS<sup>1</sup>

Daniela Giareta Durante<sup>2</sup>

## Resumo

Trata-se de um estudo que objetiva, principalmente, interpretar a influência do gestor<sup>3</sup> nos processos de aprendizagem dos indivíduos em situação de trabalho. Para tanto, é realizada uma pesquisa bibliográfica, perpassando conceitos e teorias relativas à aprendizagem e à gestão. Parte-se do pressuposto de que a educação é o processo de formação do homem de caráter (BRANDÃO, 1986); que as práticas produtivas são práticas pedagógicas; que a aprendizagem ocorre necessariamente, num primeiro momento, no nível individual (NONAKA; TAKEUCHI, 1997) e a partir da construção de significados e de experiências, resultando em mudança de comportamento (MEZIRROW, 1990). Além disso, toma-se como base a visão construtivista que entende que a aprendizagem de adultos tem três momentos: aprendizagem pela experiência, aprendizagem autodirecionada e aprendizagem transformadora (MERRIAM; CAFARELLA, 1999). Os autores da área administrativa trabalhados citam como papéis do gestor/líder na atualidade: diretor, produtor, monitor, coordenador, mentor, facilitador, negociador e inovador, intérprete, cooperador, representante, educador, empresário, projetista, professor, guia. No entanto, conclui-se que os papéis de facilitador, negociador, inovador, guia, educador parecem ser mais adequados para as organizações comprometidas com a aprendizagem do indivíduo e com os processos de criação de conhecimento e inovação.

**Palavras-chave:** gestão; papéis gerenciais; gestor; aprendizagem individual; criação de conhecimento

## Considerações iniciais

O mercado está cada vez mais exigente e as organizações, para se manterem competitivas e continuarem a inovar, estudam e utilizam novas estratégias. Uma das estratégias utilizadas com a intenção de as organizações se tornarem cada vez mais inovadoras, ágeis e flexíveis é a percepção do conhecimento do trabalhador como valor agregado ao produto ou serviço oferecido. A idéia é que o conhecimento individual possa se tornar um valor estratégico competitivo da organização.

---

<sup>1</sup> Trabalho final para conclusão do curso de especialização em Gestão Secretarial, sob a orientação da profa. Magda Tyska Rodrigues (Unisinos).

<sup>2</sup> Bacharel em Secretariado Executivo, Especialista em Pedagogia Empresarial e Gestão Secretarial, Mestranda em Desenvolvimento – Gestão organizacional e desenvolvimento (Unijuí). Professora da Universidade de Passo Fundo. gdaniela@upf.br

<sup>3</sup> Esclarece-se que se entende o profissional de secretariado executivo como gestor, por isso, ao abordar o gestor estar-se-á abordando também esse profissional.

Para isso, a organização, seus dirigentes e gestores precisam oferecer um ambiente de trabalho em que o funcionário se sinta motivado a gerar conhecimento, bem como necessitam gerenciar esse conhecimento disponível de forma eficaz e contínua. Nonaka e Takeuchi (1997, p. 65) confirmam essa idéia. “Em termos restritos, o conhecimento só é criado por indivíduos. Uma organização não pode criar conhecimento sem indivíduos. A organização apóia os indivíduos criativos ou lhes proporciona contextos para a criação do conhecimento”.

Pode-se dizer que, na organização, a gestão do conhecimento inicia a partir do comprometimento com os processos de aprendizagem dos indivíduos. Aprendizagem pode ser pensada como “o processo de criação de uma interpretação nova ou revisada do significado de uma experiência, a qual orienta a compreensão, apreciação e ação subseqüentes” (MEZIRROW, 1990, p. 1). O conhecimento diz respeito a crenças, valores, significados e está relacionado à ação. Para Nonaka e Takeuchi (1997, p. 63), conhecimento pode ser considerado como “um processo humano dinâmico de justificar a crença pessoal com relação à “verdade””. É específico ao contexto e relacional”. A gestão do conhecimento visa proporcionar um ambiente no qual se possa identificar, compartilhar e criar conhecimento que agregará valor à organização e contribuirá para o alcance de suas metas (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

Nesse sentido, os processos de aprendizagem podem ser considerados fundamentais para a criação de novos conhecimentos. Se o conhecimento só é criado pelo indivíduo, conforme afirma Nonaka e Takeuchi (1997), pode-se entender que é ele quem tem de aprender. O fato de o indivíduo buscar a aprendizagem e aprender de forma contínua desenvolve-o, torna-o um ser flexível, diferente, reflexivo, emancipado. Porém, para isso acontecer, não basta boa vontade do trabalhador; a organização precisa oferecer um espaço adequado para tal, o qual pode ser traduzido em modelo de gestão e/ou atuação dos dirigentes e gestores. Nesse momento, um questionamento se faz necessário: Qual é o papel do gestor nos processos de aprendizagem dos indivíduos em situação de trabalho?

Portanto, por acreditar profundamente no desenvolvimento do ser humano a partir das relações, práticas e experiências que ocorrem no ambiente de trabalho, proponho-me a realizar um estudo de caráter bibliográfico objetivando interpretar o papel do gestor nas organizações contemporâneas a partir do processo de aprendizagem

individual. Esclareço que entendo o profissional “secretário executivo” como gestor, pois está constantemente envolvido, diretamente ou indiretamente, com o processo de gestão. Então, ao me referir ao gestor estarei me referindo também ao profissional de secretariado.

O presente artigo está organizado em dois capítulos, abordando, respectivamente, questões voltadas à aprendizagem e à gestão. Nos aspectos conclusivos procuro estabelecer um paralelo entre aprendizagem e gestão, objetivando compreender o papel do gestor nos processos de aprendizagem dos geridos.

### **Aprendizagem no ambiente de trabalho**

Para interpretar o papel do gestor nas organizações contemporâneas<sup>4</sup> a partir do processo de aprendizagem individual – objetivo principal desse estudo – considero necessário, num primeiro momento, perpassar alguns conceitos e teorias relativos à educação e aos processos de aprendizagem.

### **Educação informal**

Carlos Brandão, quando escreveu o livro “O que é educação”, em 1981, já tinha muito clara a presença da educação nos processos produtivos. “Ninguém escapa da educação. Em casa, na rua, na igreja ou na escola, de um modo ou de muitos, todos nós envolvemos pedaços da vida com ela: para aprender, para ensinar, para aprender e ensinar. Para saber, para fazer, para ser ou para conviver, todos os dias misturamos a vida com a educação. Com uma ou com várias: educação? Educações”.(BRANDÃO, 1986, p. 7).

Salientando os processos pedagógicos vividos a partir das relações sociais que ocorrem no ambiente de trabalho, Brandão (1986, p. 9) enfatiza: “Não há uma forma única, nem um único modelo de educação; a escola não é o único lugar onde ela acontece e talvez nem seja o melhor. O ensino escolar não é a sua única prática e o professor profissional não é o seu único praticante”. Também para Frigotto(1998, p.

---

<sup>4</sup> Segundo Costa (1999, p. 18) a organização é entendida como estrutura social, ou seja, como um sistema onde coexistem grupos de pessoas interagindo segundo padrões de comportamento aceitáveis mutuamente, cada uma com plena ciência do que dela espera o grupo e do que pode do grupo esperar.

147), “o tempo de escola não é o único espaço de formação, de aprendizado e de cultura. O fenômeno educativo acontece em outros espaços e tempos sociais, em outras instituições, nas fábricas, nas igrejas e terreiros, nas famílias e empresas, na rua e nos tempos de lazer, de celebração e comemoração, no trabalho”.

Mas o que é educação?

Educação é o conjunto das ações, processos, influências, estruturas, que intervêm no desenvolvimento humano de indivíduos e grupos na sua relação ativa com o meio natural e social, num determinado contexto de relações entre grupos e classes sociais. É uma prática social que atua na configuração da existência humana individual e grupal, para realizar nos sujeitos humanos as características de “ser humano”.(LIBÂNEO, 2002, p.30)

Em Brandão (1986, p. 65) vemos que educação vem

“do latim “educere”, que significa extrair, tirar, desenvolver. Consiste, essencialmente, na formação do homem de caráter. A educação é um processo vital, para o qual concorrem forças naturais e espirituais, conjugadas pela ação consciente do educador e pela vontade livre do educando. Não pode, pois, ser confundida com o simples desenvolvimento ou crescimento dos seres vivos, nem com a mera adaptação do indivíduo ao meio. É atividade criadora, que visa a levar o ser humano a realizar as suas potencialidades físicas, morais, espirituais e intelectuais. Não se reduz à preparação para fins exclusivamente utilitários, como uma profissão, nem para desenvolvimento de características parciais da personalidade, como um dom artístico, mas abrange o homem integral, em todos os aspectos de seu corpo e de sua alma, ou seja, em toda a extensão de sua vida sensível, espiritual, intelectual, moral, individual, doméstica e social, para elevá-la, regulá-la e aperfeiçoá-la. É processo contínuo, que começa nas origens do ser humano e se estende até a morte”.

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

Num sentido mais amplo, a educação “abrange o conjunto das influências do meio natural e social que afetam o desenvolvimento do homem na sua relação ativa com o meio social” (LIBÂNEO, 2002, p.87), ou seja, nas relações sociais de trabalho, isto é, na troca de experiências, reflexão na e sobre a prática, busca dos objetivos comuns, trabalho em equipe, ajuda mútua, compartilhamento de informações e conhecimentos, observação, entre outras, as pessoas se educam e se desenvolvem. “Por elas serem parte

dessas relações são capazes de transformá-las e, assim transformam-se por meio delas. Em seu fazer, fazem-se também” (RODRIGUES, 2004, p. 21). Assim, a transformação e o desenvolvimento do ser humano que ocorrem através das práticas produtivas devem ser entendidas, num conceito ampliado de educação, como práticas pedagógicas.

Sendo o campo da educação bastante amplo, pois ocorre na escola, na rua, na fábrica, na família, na política, etc., o que pode diferenciá-la é a forma como ela ocorre e/ou os atores envolvidos. Para melhor explicar isso, Libâneo (2002) dividiu a educação em educação intencional, que se desdobra em formal e não-formal, e educação não intencional, que pode ser sinônimo de informal ou de paralela. A educação informal, para Nassif (1980, p. 277), é um “processo contínuo de aquisição de conhecimentos e competências que não se localizam em nenhum quadro institucional”. Da mesma forma, para Libâneo (2002), corresponde “a ações e influências exercidas pelo meio, pelo ambiente sociocultural, e que se desenvolve por meio das relações dos indivíduos e grupos com seu ambiente humano, social, ecológico, físico e cultural, das quais resultam conhecimentos, experiências, práticas, mas que não estão ligadas especificamente a uma instituição, nem são intencionais e organizadas”. Segundo Libâneo (2002), a educação não-formal seria a realizada em instituições educativas, fora dos marcos institucionais, com caráter de intencionalidade, mas com baixo grau de sistematização e estruturação, implicando relações pedagógicas, mas não formalizadas. Na escola podem ser consideradas práticas não formais as visitas técnicas, feiras, atividades complementares, no geral. Já a educação formal “comprenderia instâncias de formação, escolares ou não, onde há objetivos educativos explícitos e uma ação intencional institucionalizada, estruturada, sistemática, organizada, como por exemplo à educação escolar convencional”. (LIBÂNEO, 2002, p.31)

Como pode ser observada, a educação existe sob várias formas e é praticada em diferentes situações, razão por que muitas vezes não é percebida. Nem por isso, contudo, a educação deixa de desempenhar o seu papel, que é modificar as pessoas, transformá-las. Conforme o filósofo Kant, o fim da educação é “desenvolver em cada indivíduo toda a perfeição de que ele seja capaz”. (apud BRANDÃO, 1986, p. 63).

Visualizo no ambiente de trabalho um local propício para as pessoas se desenvolverem e se tornarem pessoas diferentes (melhores positivamente), pois, na atualidade, a organização, para atender às necessidades do mercado, necessita de

funcionários competentes, atualizados, comprometidos, desafiadores, com iniciativa, etc. Ocorre que, como o mercado é instável<sup>5</sup>, os conhecimentos essenciais de hoje poderão não ser os essenciais de amanhã, isto é, conforme oscila o mercado, mudam os interesses dos clientes internos e externos; logo, os conhecimentos, atitudes, estratégias devem ser atualizados na mesma rapidez. Esse processo mobiliza constantemente os funcionários e leva-os a buscarem novas práticas e conhecimentos para responder às demandas do mercado. Em outras palavras, esse processo conduz a que os funcionários aprendam e desaprendam a todo o momento, principalmente a aprendizagem relacionada a questões técnicas, o que gera pessoas flexíveis, capazes de enfrentar diferentes situações em suas vidas profissionais e, inclusive, pessoais, uma vez que “o desenvolvimento que o trabalhador tem dentro da empresa não fica restrito à empresa e sim vai com ele para casa, a sociedade, etc.” (RODRIGUES, 2004, p. 56). Com isso, parece claro que as práticas produtivas são práticas pedagógicas.

### **Processos de Aprendizagem**

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

Para Gómez (1998, p. 29) a aprendizagem

é um processo de conhecimento, de compreensão de relações, em que as condições externas atuam mediadas pelas condições internas. A explicação de como se constroem, condicionados pelo meio, os esquemas internos que intervêm nas respostas condutuais é seu problema capital e um propósito prioritário.

---

<sup>5</sup> Entende-se por instável, o que constantemente passa por rápidas mudanças.

São vários os intelectuais que se dedicaram ao estudo dos processos de aprendizagem. Para Fleury (2004), no âmbito organizacional, o processo de aprendizagem pode ocorrer em três níveis: individual, grupal e organizacional. Primeiramente, o processo ocorre em nível individual, a partir das experiências, reflexões e emoções da pessoa; após, essa aprendizagem pode ser compartilhada e/ou interpretada com as pessoas do grupo (mesmo setor, mesma função); por último, a aprendizagem já socializada pelo pequeno grupo institucionaliza-se através da disseminação por toda a organização, ocorrendo a armazenagem, que pode se expressar em diversos âmbitos organizacionais. Outro autor da área administrativa que discute a aprendizagem que ocorre no ambiente de trabalho é Argyris (1992), para quem a aprendizagem ocorre de duas formas, intituladas “circuito simples” e “circuito duplo” de aprendizagem. “Circuitos simples de aprendizagem resolvem os problemas visíveis. Porém, não resolvem o problema mais básico do porquê desses problemas existirem em primeiro lugar”(ARGYRIS, 1992, p. 112). O autor, refere-se a situações nas quais os empregados reagem a mudanças quando detectam erros e, a seguir, os corrigem, visando manter a situação inicial; apenas modificam estratégias e suposições dentro de um conjunto de normas razoavelmente constantes. Porém, existem problemas/conflitos que põem em dúvida as normas e cultura organizacional, sendo necessário alterar os valores que governam as ações, provocando reformulação de normas da organização relativas a estratégias e suposições correlatas ao negócio. Esse processo implica um aprendizado que Argyris nomeou de “circuito duplo”.

Em se tratando de correntes epistemológicas próprias da aprendizagem de adultos, destacam-se as classificações de Brookfield (1995) e Merriam e Cafarella (1999). O primeiro adota a classificação de aprendizagem autodirigida, reflexão crítica, aprendizagem por experiência e aprender a aprender. Merriam e Cafarella (1999) dividem a aprendizagem em cinco grandes correntes: o behaviorismo, o cognitivismo, o humanismo, a aprendizagem social e o construtivismo.

Segundo Merriam e Cafarella (1999) o processo de aprendizagem, com base na corrente *behaviorista*, ocorre quando há mudança no comportamento do indivíduo, sendo o ambiente responsável por moldar os seus comportamentos. Tem como principais teóricos Pavlov, Thorndike, Skinner. Para os *cognitivistas*, dos quais se destacam Lewin e Piaget, a aprendizagem é um processo mental interno; o indivíduo

organiza os eventos e procura lhes dar significado, mantendo o controle da aprendizagem. Na visão *humanista*, o processo de aprendizagem é entendido como um ato pessoal para realizar potencial, sendo suas características a ênfase no indivíduo, promovendo a autonomia individual e o progresso social; os principais teóricos humanistas são Abraham Maslow (1908-1970) e Carl Rogers (1902-1987). Já a *aprendizagem social* ocorre através da interação do indivíduo com o ambiente; a observação e a socialização entre as pessoas são aspectos importantes para que ocorra a aprendizagem, e os principais teóricos dessa corrente são Bandura e Rotler. Já para a corrente *construtivista*, cujos principais pensadores são Dewey e Vigotski, a aprendizagem é fruto da construção de significados e de experiências. Aqui o conhecimento não pode ser ensinado, mas, sim, construído pelo aprendiz. Merriam e Cafarella defendem que o construtivismo manifesta-se na aprendizagem de adultos através de três principais correntes: aprendizagem pela experiência, aprendizagem autodirecionada e aprendizagem transformadora.

Na prática das organizações ocorrem diferentes processos de aprendizagem, dependendo da cultura organizacional, dos atores envolvidos e, sobretudo, do papel que o gestor desempenha. O behaviorismo, por exemplo, comandou a maioria do desenvolvimento de funcionários – o treinamento - até meados da década de 90 e ainda é bastante visível nas práticas organizacionais. A visão humanista conquistou espaço a partir das teorias motivacionais e do desenvolvimento de lideranças. A aprendizagem social está bastante presente no interior das organizações, pois a socialização, o diálogo e a interação entre os funcionários, entre os funcionários e os superiores, entre os funcionários e os consumidores de produtos e/ou serviços (clientes) é extremamente necessária para que os processos de trabalho sejam desenvolvidos, aprimorados, inovados. Da mesma forma, os processos de aprendizagem construtivistas estão presentes no interior das organizações. O trabalhador aprende observando, refletindo a respeito de sua prática e da prática dos seus colegas.

Em virtude da importante relação entre a teoria construtivista e os processos de aprendizagem que ocorrem no ambiente de trabalho, dá-se ênfase a essa teoria, trabalhando as três correntes de aprendizagem, denominadas por Merriam e Cafarella (1999) como aprendizagem pela experiência, aprendizagem autodirecionada e aprendizagem transformadora. Esclarece-se que essas correntes são tituladas por outros

autores de forma diferente, mas que, neste trabalho, opta-se pela definição e classificação das referidas autoras.

### **Aprendizagem pela experiência**

Os principais representantes da aprendizagem de adultos pela experiência são Kolb, Schön e Mezirow. Para Kolb (apud GROHMANN, 1999, p. 2-3), a “aprendizagem é o processo pelo qual o conhecimento é criado através da transformação de experiência”. O foco central da sua teoria é a reflexão. O autor desenvolve o modelo experiência – observação – reflexão – ação –, conhecido como ciclo de aprendizagem. Defende também que os adultos podem construir seus conhecimentos de diferentes formas, estando atrelados a vários fatores, como as experiências já vividas, estilos de aprendizagem e, em alguns casos, sexo, posição social, raça, etc.

Segundo Kolb (apud GROHMANN, 1999), o conhecimento é criado por um processo contínuo. Primeiramente, o indivíduo, que já possui uma bagagem de experiências, irá observar e refletir uma determinada situação com base nessas experiências já vivenciadas. Com esses processos construirá novos conceitos, que serão testados através da experimentação em situações novas, construindo novos conhecimentos.

Schön (2000) acredita que o conhecimento é construído através da reflexão durante e após a experimentação prática, na qual os aprendizes aprendem através da descoberta e busca de solução para problemas que os interessam e com o questionamento e experimentação dessas soluções. Para o autor, o processo de reflexão pode ocorrer de duas formas: a reflexão sobre a ação e a reflexão na ação. Contudo, porém considera a reflexão na ação mais profunda, pois ela “tem uma função crítica, questionando a estrutura de pressupostos do ato de conhecer-na-ação” (SCHÖN, 2000, p. 33).

Semelhante às idéias de Kolb, Mezirow (1990) defende o processo de aprendizagem de adultos através da reflexão. Para ele, o processo acontece através do indivíduo refletindo sobre as experiências vividas e interpretando e generalizando essas experiências para a formação de estruturas mentais, que, por sua vez, são

conhecimentos armazenados na memória e que poderão ser representados, ou transferidos, para novas situações.

Os três autores citados entendem que o processo de aprendizagem nos adultos inicia-se a partir da reflexão das experiências. No ambiente de trabalho, as pessoas acumulam experiências da função, das rotinas, das atividades, das diversas situações que ocorrem no dia-a-dia; algumas optam ou se sentem obrigadas (pelo estilo de gestão desenvolvido) a realizar a sua função de forma mecânica, ou seja, sem pensar no que estão fazendo, sem refletir a respeito de, sem entender o porquê de aquilo dever ser realizado e daquela maneira (modelo taylorista). Para essas pessoas, independentemente do tempo que permanecerão na função, a possibilidade de ocorrer alguma aprendizagem é pequena e a possibilidade de ocorrer os mesmos erros é grande. Por outro lado, outros trabalhadores optam ou têm a possibilidade de terem consciência do que estão realizando, no sentido de terem clareza do que determinada atividade significa para o setor e para o processo produtivo, como um todo, ou seja, têm a oportunidade de refletir sobre ou na experiência. Essas pessoas, além de contribuírem significativamente com o processo de trabalho, pois têm condições de propor alterações/adaptações no mesmo, não têm medo do novo, do desconhecido, aceitam desafios com facilidade, aprendem constantemente, inclusive com seus erros e frustrações. Nesse sentido, acredito profundamente na aprendizagem informal dos adultos, no ambiente de trabalho, a partir da reflexão de suas experiências profissionais, bem como na manutenção da inovação organizacional que esse processo proporciona.

### **Aprendizagem auto-direcionada**

A aprendizagem autodirecionada é entendida por Merriam e Caffarella (1991, p. 41) como uma “forma de estudo na qual os aprendizes têm a primeira responsabilidade por planejar, desenvolver e avaliar suas próprias experiências de aprendizado”. A idéia é que o próprio aprendiz assuma o controle do seu aprendizado, decidindo os objetivos, recursos, métodos, etc. do seu aprendizado. O extremo dessa situação já é comum nas organizações contemporâneas, pois o trabalhador, normalmente, precisa ser responsável pelo seu próprio desenvolvimento. Os empregadores, na maioria das vezes, dão preferência a trabalhadores “prontos”, entendendo que, assim, não terão gastos

financeiros com a formação, bem como não precisarão flexibilizar horários de trabalho para possibilitar formação para os funcionários. Não se compactua com essa visão, pois, se todo e qualquer desenvolvimento que o trabalhador adquire se traduz em melhorias também para a organização, no mínimo, esta deve apoiar os trabalhadores que buscam o desenvolvimento.

Explica Knowles (1975, p. 18):

A aprendizagem auto-direcionada é o processo no qual indivíduos tomam a iniciativa, com ou sem a ajuda de outros, em diagnosticar suas necessidades de aprendizagem, formulando metas de aprendizagem, identificando recursos humanos e materiais para a aprendizagem, escolhendo e implementando estratégias apropriadas de aprendizagem e avaliando resultados de aprendizagem.

Como pode ser observado, essa perspectiva é pautada na visão humanista, baseada nas idéias de Maslow e Rogers, que se focam no indivíduo e contribuíram significativamente para o surgimento da concepção de aprendizagem autodirecionada. Knowles, baseado então nos humanistas, criou o termo “andragogia”, que significa “a arte e a ciência de ajudar adultos a aprender”. Merriam e Caffarella (1991, p. 249) confirmam que andragogia “é a mais conhecida teoria sobre aprendizagem de adultos”, porém, é também a teoria que causa mais questionamentos, discussões e embates teóricos.

Merriam e Caffarella (1991) acreditam que os adultos, na maioria das vezes, adquirem novas idéias, habilidades e atitudes por meio da aprendizagem informal. Tendo em vista que os adultos normalmente estão inseridos em ambientes sociais, pode-se considerar que a informalidade descrita pelas autoras e por Libâneo refere-se também ao ambiente de trabalho. Assim, justifica-se, mais uma vez, a inserção de processos de aprendizagem no ambiente de trabalho.

### **Aprendizagem transformadora**

Essa corrente tem como expoente principal Mezirow, que é reconhecido internacionalmente e teve como ponto de partida a aprendizagem pela experiência. Mezirow foi influenciado por Freire e Habermas nas idéias de transformação e

humanização da realidade, na construção de um processo emancipatório e na concepção de reflexão crítica.

Mezirow (1994, p. 234) define aprendizagem transformadora como “o processo social de construção e apropriação de novas ou revisadas interpretações de sentidos da experiência de alguém como um guia de ação”.

Na aprendizagem transformadora o desenvolvimento do indivíduo deve ir além dos processos de cognição e percepção; não basta somente adquirir conhecimentos, mas sim validá-los. Esse processo de validação é decorrência de uma análise reflexiva que compara os novos postulados com os já enraizados pela pessoa e, caso haja uma desconexão, serão necessárias algumas modificações, as quais conferem ao processo um caráter de transformação. (GROHMANN, 1999, p. 15)

Parece-me claro que a reflexão do sujeito, mais uma vez, ocupa papel central e se faz necessária para que a aprendizagem ocorra, bem como a transformação do sujeito, porém na aprendizagem transformadora trabalha-se com uma visão de reflexão crítica. Segundo Reynolds (apud GROHMANN, 1999), o que diferencia a reflexão crítica é a sua metodologia, que é baseada em questionamentos do contexto social, cultural e político atual.

Mezirow (1998a, p. 186) trabalha com a idéia de reflexão crítica através de suposições:

Quando o objeto da reflexão crítica é uma suposição ou pressuposição, uma diferente ordem de abstração é introduzida, com maior potencial para efetuar uma mudança no padrão de referências estabelecido da pessoa. Suposição...pode ser epistemológica, lógica, ética, psicológica, social, cultural, econômica, política, ecológica, científica, espiritual ou pertencer a outros aspectos da experiência. Como adultos podemos nos tomar criticamente reflexivos sobre nossas próprias suposições assim como as dos outros.

A aprendizagem transformadora “prega que o aprender deve ser entendido como um processo de utilizar uma interpretação anterior para construir uma nova interpretação do significado da experiência de alguém, ou revisar a já existente, com o objetivo de guiar futuras ações”. (MEZIROU, apud GROHMANN, 1999, p. 16).

Como exemplos da presença de aprendizagem transformadora no ambiente de trabalho, podemos citar: o momento em que o trabalhador reconhece o seu erro normalmente é porque ele refletiu criticamente, e o fato dele reconhecer pode contribuir

para a sua transformação. Momento em que o trabalhador supera alguma limitação, ele aprendeu com experiências anteriores (suas ou de outras pessoas) e isso modificou as suas suposições; ele passou a acreditar que era capaz e o fato de acreditar facilitou-lhe ser capaz, no momento em que o trabalhador possui uma visão distorcida a respeito de algum processo e sua prática lhe permite vivenciar de fato o real e, a partir dessa vivência, refletiu e modificou a sua suposição. cremos que esses fatos transformam as pessoas, tornam-nas mais autônomas, mais reflexivas, mais críticas, pessoas diferentes. Portanto, as práticas produtivas são práticas pedagógicas.

### **Gestão: papéis e competências do gestor**

Para compreender o papel do gestor no ambiente empresarial atual, bem como a sua influência nos processos de aprendizagem dos seus geridos – objetivos desse estudo –, considero necessário abordar aspectos relacionados à gestão. Primeiramente, é importante esclarecer que existem várias terminologias para o homem que atua nas organizações: “Alguns autores referem-se a esse sujeito como administrador, outros como gestores, outros como líderes, outros como chefes” (ROMANIO; DAZZI, 2002, p. 48). Nesse caso, adotarei o termo gestor/líder. Esclareço também, que entendo o profissional “secretário executivo” como gestor, pois está constantemente envolvido, diretamente ou indiretamente, com o processo de gestão. Então, ao me referir ao gestor estarei me referindo também ao profissional de secretariado.

Entendemos modelos gerenciais na concepção de Quinn (2004), como as crenças e premissas acerca da forma como os gerentes devem atuar. Os modelos

são representações de uma realidade mais complexa. [...]. Os modelos nos ajudam a representar, comunicar idéias e compreender melhor fenômenos mais complexos do mundo real. No mundo social, os modelos costumam representar um conjunto de premissas a respeito de determinados fenômenos, ou uma maneira geral de concebê-los ou considerá-los. Proporcionam uma certa perspectiva sobre a realidade mais complexa. (QUINN, 2004, p.2),

Com o decorrer dos tempos e com os acontecimentos e avanços ocorridos no mundo, várias abordagens e teorias administrativas foram construídas. Do mesmo modo, vários foram os modelos de gestão que emergiram ao longo do século XX, pois,

“à medida que mudam os valores da sociedade, alteram-se os pontos de vista existentes e surgem novos modelos de gerenciamento”. (QUINN, 2004, p. 3). E o que se entende por gestão?

Já na teoria clássica da administração Fayol desenvolveu as funções básicas do administrador: prever, organizar, comandar, coordenar e controlar. O autor entendia a organização a partir do nível gerencial. Para Fayol (apud CARAVANTES, 1998, p. 43),

- prever é perscrutar o futuro e traçar o programa de ação;
- organizar é constituir o duplo organismo, material e social da empresa;
- comandar é dirigir o pessoal;
- coordenar é ligar, unir e harmonizar todos os atos e esforços;
- controlar é velar para que tudo ocorra de acordo com as regras estabelecidas e as ordens dadas.

Muito semelhante às idéias de Fayol, atualmente, entende-se que a gestão se constitui basicamente de quatro funções: planejamento, organização, direção e controle. Para Chiavenato (1999), planejar é o ato de formular objetivos e os meios para alcançá-los, bem como definir planos e programar atividades. Organização é o ato de dividir o trabalho, agrupando-as em órgãos e cargos, definir autoridade e responsabilidade, alocar recursos. Já a direção, segundo o autor, é a situação de designar pessoas, dirigir seus esforços, motivá-las, liderá-las e comunicá-las. O controle diz respeito à definição de padrões para o monitoramento e a avaliação dos desempenhos. Como pode ser observado, são funções que se complementam e constituem a totalidade do trabalho da gestão. Rodrigues (2004) entende a gestão como a ação de mediar os recursos para o fim de atingimento das metas estabelecidas pela organização e esclarece que os recursos, nessa situação, referem-se às pessoas, aos bens, aos serviços e aos processos existentes na organização.

Da mesma forma, a gestão refere-se ao processo ativo de determinação e orientação do caminho a ser seguido por uma organização de trabalho para a realização de seus objetivos, compreendendo um conjunto de análises, decisões, comunicação, liderança, motivação, avaliação, controle, entre outras atividades próprias da administração; ou seja, é o processo de gerenciar as demandas do ambiente em face dos recursos disponíveis na organização. Já por estilo gerencial “entende-se os tipos de comportamento adotados pelo líder em relação aos seus subordinados, isto é, a maneira como o líder orienta sua conduta”. (ROMANI; DAZZI, 2002, p. 58)

No quadro abaixo, podem-se visualizar os quatro grandes modelos gerenciais, bem como suas principais características e como o gestor deve atuar em cada um dos modelos.

Modelo	Características	Função do gerente
1 de metas Racionais	<ul style="list-style-type: none"> <li>- os critérios de eficácia organizacional são a produtividade e o lucro;</li> <li>- crença que uma direção clara acarreta resultados produtivos;</li> <li>- clima organizacional econômico-racional;</li> <li>- objetivo principal é a maximização dos lucros.</li> </ul>	ser um diretor decisivo e um produtor pragmático
2 dos processos internos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- conhecido como “burocracia profissional”;</li> <li>- complementa o modelo anterior;</li> <li>- os critérios de eficácia são a estabilidade e a continuidade;</li> <li>- convicção de que a rotinização promove estabilidade,</li> <li>- a ênfase em processos como a definição de responsabilidades, mensuração, documentação e manutenção de registros;</li> <li>- clima organizacional hierárquico.</li> <li>- decisões são tomadas com base nas regras, estruturas e tradições existentes;</li> <li>- objetivo principal é a eficiência do fluxo de trabalho.</li> </ul>	Monitor e coordenador
3 de relações humanas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- os critérios de eficácia são o compromisso, a coesão e a moral;</li> <li>- premissa de que o envolvimento resulta em compromisso;</li> <li>- valores centrais giram em torno da participação, resolução de conflitos e construção de consenso;</li> <li>- processo decisório através do envolvimento;</li> <li>- organização centrada em equipes.</li> </ul>	Assume o papel de mentor empático e de facilitador centrado em processos.
4 de sistemas abertos:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- os critérios básicos de eficácia organizacional são a adaptabilidade e o apoio externo;</li> <li>- premissa de que adaptação e inovação contínuas promovem a aquisição e manutenção de recursos externos;</li> <li>- os processos fundamentais são a adaptação política, a resolução criativa de problemas, a inovação e o gerenciamento da mudança;</li> <li>- as decisões são tomadas com agilidade;</li> <li>- importância da visão comum e dos valores compartilhados.</li> </ul>	Inovador criativo, negociador/mediador dotado de substancial astúcia política (Usa o poder e influência na organização)

Quadro 2: Características dos quatro modelos gerenciais adaptado (QUINN, 2004, p. 11)

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

preocupações da gestão giram em torno da produtividade e da maximização dos lucros e, para isso, os gestores atuam de forma centralizada e racional.

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

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

O modelo de gestão desenvolvido pela organização normalmente faz parte da sua estratégia, que, por sua vez, precisa estar alinhada ao cenário político econômico em que está inserida. Parece ser um ciclo: o indivíduo, através do seu conhecimento, inteligência, experiência, cria, recria, gera inovações, que são lançadas na sociedade; com isso, as pessoas adaptam-se e/ou alteram suas formas de ser e agir, gerando outras necessidades. As organizações existem para dar conta das demandas da sociedade, por isso obrigam-se a incorporar as mudanças para responder às novas necessidades das

peças. Nesse processo cada organização constrói e utiliza suas estratégias. Com isso, configuram-se os modelos, inclusive os de gestão. Esse processo se justifica porque cada modelo de gestão parece ser altamente potencial num determinado período. Um exemplo disso entendemos ser o processo de informatização tecnológica que vivenciamos.

No final do século XX a maior preocupação dos executivos girava em torno da necessidade de atingir a eficácia organizacional num ambiente profundamente dinâmico e muito pouco estável. Nenhum dos modelos conhecidos até o momento respondia a essa necessidade de maneira satisfatória. Assim, foi necessário visualizar os quatro modelos juntos (metas racionais, processos internos, relações humanas, sistemas abertos) com a convicção de que, em determinados momentos, seria necessária a utilização de um modelo específico e, em outro momento, a utilização de dois ou três modelos ao mesmo tempo, de forma que um complementaria o outro (QUINN, 2004), ou seja, em alguns momentos é necessário o gestor centralizar a decisão e, em outros, decidir com a equipe; em alguns momentos seria necessário atuar como diretor e, em outros, como agente facilitador, e assim por diante. Isso quer dizer que o gestor, na atualidade, deve ter habilidade para desempenhar os oito diferentes papéis citados por Quinn (2004) no quadro anterior: diretor, produtor, monitor, coordenador, mentor, facilitador, negociador e inovador. O(s) papel(is) a ser(em) desenvolvido(s) dependerá(ão) da situação encontrada por ele.

Por outro lado, Matos (1996) define como papéis do gestor: intérprete (elo de ligação no processo de comunicação), cooperador (agente de integração entre as pessoas) representante (líder que busca a contribuição criativa e a ação do grupo), educador (envolvido e comprometido com os processos de aprendizagem dos geridos e da organização), empresário (responsável por responder aos desafios da situação de forma eficaz). Na visão do autor, os estilos gerenciais podem ser definidos como perceptivo, flexível, participativo e inovador. O estilo perceptivo refere-se à habilidade do gestor de perceber as peculiaridades de cada situação e de ser um diagnosticador constante. O estilo flexível diz respeito à disposição para adaptar sua visão e sua ação diante de mudanças, bem como a abertura para aprender, a lidar com novos fatores, interpretando-os coerentemente. O estilo participativo, como o próprio nome diz, refere-se à busca da cooperação, da integração de todos os membros da equipe. As decisões

são todas em conjunto porque todos estão comprometidos com o processo e todos são responsáveis pelas decisões tomadas. O estilo inovador refere-se ao gestor com visão de expansão, desenvolvimento. É um agente de mudanças capaz de promover o diagnóstico de situações que orientem as intervenções adequadas à atualização e à renovação. Não imaginamos que seja possível, na atualidade, o gestor responder por toda a demanda a sua volta (sociedade, geridos, empresários, governo, etc.) adotando um estilo específico de atuação. Ao que nos parece, ele precisa agregar características de cada um dos estilos. “A combinação dos estilos configura o perfil comportamental do gerente como educador” (MATOS, 1996, p. 42). A identificação do gestor como educador é objetivo desse estudo, para o qual Matos (1996) contribui fundamentalmente.

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

Tentando sintetizar esse capítulo, retomamos os papéis do gestor/líder citados pelos autores trabalhados: *diretor, produtor, monitor, coordenador, mentor, facilitador, negociador e inovador, intérprete, cooperador, representante, educador, empresário, projetista, professor, guia*. Alguns papéis parecem ser sinônimos, porém a divergência entre um autor e outro fica clara. Nesse momento, é oportuno questionar: Que influências o gestor/líder, que desempenha diferentes papéis, tem nos processos de aprendizagem dos geridos? Como essa resposta se refere ao objetivo principal deste estudo, tentarei, nos aspectos conclusivos, traçar um comparativo entre os processos de aprendizagem e os papéis do gestor/líder.

## Aspectos Conclusivos

Partimos do pressuposto de que a educação é o processo de formação do homem de caráter (BRANDÃO, 1986); que as práticas produtivas são práticas pedagógicas; que a aprendizagem ocorre necessariamente, num primeiro momento, no nível individual (NONAKA; TAKEUCHI, 1997) e a partir da construção de significados e de experiências, resultando em mudança de comportamento (MEZIROW, 1990). Embora as diferentes abordagens de aprendizagem sejam vivenciadas no ambiente de trabalho, toma-se como base a visão construtivista, segundo a qual a aprendizagem tem três momentos: aprendizagem pela experiência, aprendizagem autodirecionada e aprendizagem transformadora.

Se a aprendizagem é fruto da reflexão da experiência, como defendem Kolb, Schön e Mezirow, o trabalhador tem de ter iniciativa, motivação, hábito de refletir na e sobre a experiência. Para que isso ocorra, entendo que o gestor/líder tem papel fundamental, pois a motivação, a iniciativa do trabalhador vai depender, em certa medida, da atuação do gestor, do estilo de gestão que ele desenvolve, ou seja, se o gestor tem visão tecnicista, racional e se restringe a ser um produtor, monitor, empresário, diretor, certamente, a cultura predominante é “eu mando e eles obedecem”, não dando oportunidade para os geridos questionarem e tampouco sugerirem, opinarem. O trabalhador nessa situação tem papel específico de executor de tarefas – produzir com agilidade -, o que torna o trabalho alienante<sup>6</sup>. O trabalhador, mesmo nessa situação, poderá ter a iniciativa de refletir sobre sua prática, mas a sua reflexão poderá não se traduzir em mudança de comportamento na ação, pois o estilo de gestão não permite que isso aconteça.

Por outro lado, se o gestor tem visão mais humanística, entende que cada trabalhador é parte do processo global e que todos contribuem significativamente com a organização, não apenas com a força do trabalho; logo, a possibilidade de ocorrer aprendizagem nesse ambiente é bem maior. Também já é sabido que, atualmente, a diferença ou a estratégia das organizações contemporâneas estão voltadas para o fator

---

<sup>6</sup> Marx chamou de alienação do trabalho o fenômeno pelo qual o trabalhador desenvolvendo, a sua atividade criadora em condições que lhe são impostas pela divisão da sociedade em classes, é sacrificado ao produto do trabalho (apud KONDER, 1998, p. 41).

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

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

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

Se o trabalhador tiver o hábito e oportunidade de refletir em toda a sua prática, terá condições de avançar no processo de aprendizagem, passando para o nível de aprendizagem autodirecionada. Aqui ele já tem condições de decidir o que ele quer, deseja e necessita aprender. Normalmente, não é muito influenciável pelos demais

atores do ambiente de trabalho. Ele atingiu autonomia tal que, se o gestor não permitir a sua aprendizagem, não permanecerá na situação de gerido desse ator por muito tempo. A organização só tem a ganhar com esse tipo de profissional, que, provavelmente, influenciará os demais atores a seguirem o mesmo caminho.

Retomando a idéia de que as organizações, para se manterem ou se tornarem competitivas, precisam gerenciar o conhecimento dos indivíduos, e entendendo que o trabalhador irá desenvolver um novo conhecimento a partir da sua aprendizagem, então a organização deve iniciar esse processo possibilitando e estimulando os trabalhadores a refletirem e autodirecionarem a sua aprendizagem. No entanto, como já vimos, isso está atrelado à atuação do gestor. Entendo que cabe à organização se questionar: que tipo de gestão queremos? Aonde queremos chegar? Isso se torna ainda mais complexo porque quem toma esse tipo de posição, decisão, normalmente, são os gestores da organização.

A aprendizagem transformadora parece ser o nível ideal de aprendizagem. A reflexão crítica é constante. O próximo passo é fazer com que isso transforme o indivíduo, a sua prática, a sua suposição. Não basta adquirir novos conhecimentos, é preciso validá-los, colocá-los em prática, diz Grohmann (1999). Aqui vejo o papel do gestor, mais uma vez, como fundamental. Como será possível colocar em prática um conhecimento sem o aval do gestor? Como a empresa fará uso de novos conhecimentos individuais com práticas de gestão alienantes?

Desde que este estudo tenha fornecido alguma contribuição para avançar o debate e instigar a reflexão sobre processos de aprendizagem no ambiente de trabalho e a influencia do(s) gestor(es) nesse processo, terá cumprido o seu papel.

## **Referências Bibliográficas**

ARGYRIS, Chris. *Enfrentando defesas empresariais: facilitando o aprendizado organizacional*. Tradução Hélcio Tonnera Jr.. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

BRANDÃO, Carlos Rodrigues. *O que é educação*. 17. ed. São Paulo: Brasiliense, 1986.

BROOKFIELD, Stephen. Adult learning: an overview. In: TUINJMAN A. *International encyclopedia of education*. Oxford: Pergamon Press, 1995.

CARAVANTES, Geraldo R. *Teoria geral da administração – pensando & fazendo*. Porto Alegre: AGE, 1998.

CHIAVENATO, Adalberto. *Teoria geral da administração*. 5 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

COSTA, Geraldo Vieira da. *Cultura e valores organizacionais*. Florianópolis: Insular, 1999.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. *Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual*. Rio de Janeiro: Campus, 1998

DRUCKER, Peter F. *O líder do futuro*. Tradução Cyntia Azevedo. São Paulo: Futura, 1996.

FLEURY, Maria Tereza; FLEURY, Afonso Carlos Correa. *Estratégias empresariais e formação de competências*. 3 ed. São Paulo; Atlas, 2004.

FRIGOTTO, Gaudêncio (Org.). *Educação e crise no trabalho: perspectivas do final de século*. 4. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 1998.

GOMEZ, A. I. P.. Os processos de ensino-aprendizagem: análise didática das principais teorias da aprendizagem. In: SACRISTAN, J. Gimeno; GOMEZ, A. I. PEREZ. *Compreender e transformar o ensino*. 4. ed. Porto Alegre, RS: ArtMed, 1998

GROHMANN, Márcia. *Teorias modernas sobre aprendizagem de adultos*. 1999.

KNOWLES, Malcolm. *Self-directed learning*. New York: Association Press, 1975.

KOLB, David. *Experiential Learning*. Englewood Clifws, New Jersey: Prentice Hall, 1984.

KONDER, Leonardo. *Marx: vida e obra*. 1998

LIBÂNEO, José Carlos. *Pedagogia e pedagogos, para quê?* 5. ed. São Paulo: Cortez, 2002.

MATOS, Francisco Gomes de. *Empresa que pensa*. São Paulo: Makron Books, 1996.

MERRIAM, Sharan; CAFARELLA, Rosemary. *Learning in adulthood: a comprehensive guide*. San Francisco: Jossey-Bass, 1999.

MERRIAM, Sharan; CAFARELLA, Rosemary. *Learning in adulthood: a comprehensive guide*. 2 ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1999.

MEZIROW, Jack. How critical reflection triggers transformative learning. In: \_\_\_\_ (Org.). *Fostering critical reflection in adulthood: a guide to transformative and emancipatory learning*. San Francisco: Jossey-Bass, 1990.

MEZIROW, Jack. On critical reflection. *Adult Education Quarterly*, v. 48, n. 3, 1998a.

MEZIRROW, Jack. Understanding transformation theory. *Adult Education Quarterly*. v. 44, n. 4, p. 222-232, 1994.

NASSIF, Ricardo. *Teoría de la educación; problemática pedagógica contemporánea*. Madrid: Editorial Cincel, 1980.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. *Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. Tradução de Ana Beatriz Rodrigues, Priscila Martins Celeste. 12. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

QUINN, Robert E. *et al.* *Competências gerenciais – princípios e aplicações*. São Paulo: Campus, 2004.

RODIGUES, Magda Tyska. *Mais do gerir, educar: um olhar sobre as práticas de gestão como práticas pedagógicas*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

ROMANIO, Claudia; DAZZI, Márcia Cristina Schiavi. Estilo gerencial nas organizações na era do conhecimento. In: ANGELONI, Maria Terezinha. *Organizações do conhecimento*. São Paulo: Saraiva, 2002.

SHÖN, Donald A. *Educando o profissional reflexivo: um novo design para o ensino e a aprendizagem*. Porto Alegre: Artmed, 2000.

WEISS, Donald H. *Como tornar-se um verdadeiro líder*. Tradução Reinaldo Guarany. São Paulo: Nobel, 1995.