



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA
CURSO DE MESTRADO**

**PROCESSOS COMPARTILHADOS DE APRENDIZAGENS
DE GESTÃO E LIDERANÇA EM UM PROGRAMA DE
DESENVOLVIMENTO DE GESTORES (PDG)**

FERNANDA PATRÍCIA MORATELLI LAVALL

FLORIANÓPOLIS

2012

FERNANDA PATRÍCIA MORATELLI LAVALL

**PROCESSOS COMPARTILHADOS DE APRENDIZAGENS
DE GESTÃO E LIDERANÇA EM UM PROGRAMA DE
DESENVOLVIMENTO DE GESTORES (PDG)**

Dissertação apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Psicologia, Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Curso de Mestrado, Centro de Filosofia e Ciências Humanas.

Orientador: Prof. Dr. Narbal Silva

FLORIANÓPOLIS
2012

FERNANDA PATRÍCIA MORATELLI LAVALL

**PROCESSOS COMPARTILHADOS DE APRENDIZAGENS
DE GESTÃO E LIDERANÇA EM UM PROGRAMA DE
DESENVOLVIMENTO DE GESTORES (PDG)**

Dissertação aprovada como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre no Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Curso de Mestrado, Centro de Filosofia e Ciências Humanas da Universidade Federal de Santa Catarina, pela seguinte banca examinadora:

Orientador:

Dr. Narbal Silva
Departamento de Psicologia, UFSC

Dra. Suzana da Rosa Tolfo
Departamento de Psicologia, UFSC

Dra. Eliane Salete Filippim
Professora convidada UNOESC

Florianópolis, 29 de fevereiro de 2012

Dedico este Mestrado à:

Agnaldo Fabio Lavall – meu eterno amor, esposo, companheiro e amigo, por me incentivar na busca da minha qualificação profissional e por ser continente de todos os meus sentimentos;

Angelina Lourdes Moratelli – minha mãe – pelo apoio e sábia compreensão sobre as minhas emoções durante este mestrado e também, por ser especial na vida da minha filha Valentina;

Arlindo Moratelli – meu pai – por me entender e apoiar este Mestrado e também, pelo carinho que tem pela minha filha Valentina;

Jaqueline Elisa Maldaner de Oliveira – por tudo o que representou em minha vida durante este mestrado e por também desejar que este mestrado fosse defendido, fatores que facilitaram a construção deste trabalho;

Em especial à **Karina Beatrice Kaufmann** – que ao me emprestar a chave da sua casa dividiu comigo os fatores dificultadores para se fazer um Mestrado – **saudade eterna desde 14/03/2011.**

AGRADECIMENTOS

Neste momento ímpar na minha vida, agradeço...

Ao meu orientador Professor Dr. Narbal Silva – responsável por despertar em mim o desejo de fazer um mestrado. Agradeço pela paciência e pelas palavras de incentivo em toda esta caminhada.

A Professora Suzana da Rosa Tolfo – por me incentivar a buscar referências para justificar e complementar meu estudo, por facilitar meu aprendizado com a definição das variáveis desta pesquisa ainda na qualificação deste mestrado.

À Professora Eliane Salette Filippim – por, carinhosamente, aceitar fazer parte deste momento e ainda, por emprestar seu olhar crítico nesta pesquisa.

Aos amigos do mestrado e doutorado (2008): Aline, Ana Elisa, Esther, Fer Ax, Ivonete e Luciano por todos os momentos compartilhados.

Ao Francisco – carinhosamente chamado de Frank – que com apenas 2 anos de idade aprendeu a compartilhar comigo o seu quarto, a sua cama, a sua coberta.

Liciane F. Dalla Costa – amiga, por contribuir com a minha trajetória profissional, por compartilhar comigo todo o seu conhecimento da Psicologia Organizacional e do Trabalho, por me permitir ser sua sócia, por confiar em mim a coordenação do Programa de Desenvolvimento em agosto de 2004. Eterno Obrigada!

Marcelo Scavone e Luciano S. Cavalcanti – administradores, por apoiarem este Programa e entenderem que ele deveria ser conduzido pelos profissionais da área da Psicologia.

Ao Dr. Luiz Roberto Chiaradia Dalla Costa – presidente da Cooperativa gestão 2002-2010, pelo apoio, respeito e participação ativa neste Programa de Desenvolvimento.

Ao Dr. Geraldo Antunes Córdova – presidente da Cooperativa e aos outros membros da diretoria gestão 2010-2013 por permitirem a finalização deste estudo.

Aos gestores da Cooperativa – profissionais que eu acredito e admiro – pelas trocas de aprendizagens, e por aceitarem o convite para participar deste estudo!

À Iselda Pereira – amiga e profissional competente – por me ensinar a trilha da docência e por compartilhar comigo o seu conhecimento e a sua energia.

À Daiane Graciola – pelas palavras de incentivo e por não medir esforços para contribuir com este estudo.

À Jaqueline Branco Pucci – por contribuir com seu olhar crítico e por me incentivar a ser Mestre.

Ao Bruno Xavier de Oliveira – por entender as ausências da Jaqueline.

À Adriana Panazzolo Lebkuchen – pelas palavras de conforto online, e por fazer a revisão ortográfica e gramatical desta pesquisa.

Com muito carinho agradeço às minhas irmãs Cláudia e Priscila, pessoas essenciais na minha história de vida. Amo vocês!

RESUMO

A pesquisa “Processos Compartilhados de Aprendizagens de Gestão e Liderança em um Programa de Desenvolvimento de Gestores (PDG)” teve como objetivo caracterizar os processos compartilhados de aprendizagens de gestão e liderança em um programa de desenvolvimento de gestores. Esse objetivo foi investigado por meio do problema de pesquisa: Qual a percepção dos participantes do programa de desenvolvimento de gestores sobre suas aprendizagens de gestão e liderança e o compartilhamento destas com os demais gestores em uma Instituição Hospitalar no Oeste de Santa Catarina? Isto porque um programa de desenvolvimento está voltado a atender situações organizacionais, mas, também, atender ao desenvolvimento pessoal dos participantes. Para responder ao objetivo proposto, realizaram-se duas entrevistas preliminares com dois gestores que participaram de um programa de desenvolvimento de gestores a fim de elaborar as questões de pesquisa e construir o instrumento de pesquisa em sua versão final. A amostra contou com 14 gestores que coordenavam equipes de trabalho e participavam de um programa de desenvolvimento focado na aprendizagem de gestão e de liderança. Investigou-se a compreensão dos gestores sobre aprendizagem, objetivos propostos e alcançados no Programa, fatores facilitadores e dificultadores das aprendizagens de gestão e liderança, compartilhamento do gestor com os demais gestores sobre aprendizagem de gestão e liderança e vice-versa, transferência das aprendizagens às equipes de trabalho na percepção do próprio gestor, comportamentos alterados com a participação no Programa, mudanças propostas ao Programa e a percepção sobre a reedição do programa ou não. Como resultados desta pesquisa, identificou-se que o gestor pode aprender e desenvolver comportamentos de líder em programas de desenvolvimento que permitam o compartilhamento de experiências e conhecimentos.

Palavras-chave: Aprendizagem; Liderança; Compartilhamento.

ABSTRACT

The research “Shared Learning Processes of Management and Leadership in a Management Development Program (MDP)” had the objective of characterizing the shared processes of learning management and leadership in a development program for managers. This objective was investigated by means of the research problem: What is the perception of participants in the development program for managers on their management and leadership learning, and the sharing of this learning with other managers in a hospital in western Santa Catarina? This is because a development program is geared to serve organizational situations, but it also tends to the personal development of participants. To meet the proposed objective, two preliminary interviews with managers who participated in a development program for managers were carried out, to assess the research questions and develop the research instrument into its final version. The sample was comprised of 14 managers who coordinated work teams and participated in a development program focused on the learning of management and leadership. What was investigated was the understanding of managers about the learning, the objectives proposed and achieved in the program, facilitating factors and difficulties of learning management and leadership, sharing by the manager with the other managers on learning of management and leadership and vice versa, transfer of the learning to the work teams in the perception of the managers themselves, behaviors changed from the participation in the program, changes proposed to the Program and perception about the repetition of the program or not. As the results of this research, it was found that the manager can learn and develop leadership behaviors in development programs that permit the sharing of experiences and knowledge.

Key words: Learning; Leadership; Sharing.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 -	Ações de indução de aprendizagem em ambientes organizacionais.....	30
Figura 2 -	Teorias sobre aprendizagem no contexto organizacional.....	40

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 -	Comparação entre teorias cognitivistas, construtivistas e comportamentalistas.....	36
Quadro 2 -	Diferenças entre gerência e liderança.....	47
Quadro 3 -	Comunidades de prática e outras estruturas organizacionais.....	54
Quadro 4 -	Decomposição de variáveis.....	70
Quadro 5 -	Materiais utilizados na pesquisa.....	71

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 -	Idade e gênero dos participantes da pesquisa.....	61
Tabela 2 -	Formação profissional dos participantes da pesquisa.....	63
Tabela 3 -	Tempo de empresa dos participantes da pesquisa.....	64
Tabela 4 -	Tempo como Gestor, Equipe e Tempo de participação no PDG.....	65
Tabela 5.1 -	Conceitos de aprendizagem.....	73
Tabela 6.2 -	Compreensão dos objetivos do Programa de Desenvolvimento de Gestores.....	76
Tabela 7.3 -	Alcance dos objetivos do Programa de Desenvolvimento de Gestores.....	78
Tabela 8.4 -	Fatores facilitadores das aprendizagens de gestão e liderança no PDG.....	83
Tabela 9.5 -	Fatores dificultadores das aprendizagens de gestão e liderança no PDG.....	88
Tabela 10.6 -	Compartilhamento dos conhecimentos e experiências do gestor.....	91
Tabela 11.7 -	Conhecimentos e experiências compartilhadas pelos demais gestores	93
Tabela 12.8-	Transferência das aprendizagens aos subordinados.....	96
Tabela 13.9 -	Mudanças de comportamentos por meio da participação no Programa de Desenvolvimento de Gestores.....	97
Tabela 14.10 -	Mudanças propostas no Programa de Desenvolvimento de Gestores.....	102
Tabela 15.11 -	Reedição do Programa de Desenvolvimento de Gestores.....	107

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
CEPSH	Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos
CHA's	Conhecimentos, Habilidades e Atitudes
PDG	Programa de Desenvolvimento de Gestores
POT	Psicologia Organizacional e do Trabalho
SF	Sujeito Feminino
SM	Sujeito Masculino
TD&E	Treinamento, Desenvolvimento e Educação
TEAL	Treinamento Experiencial ao Ar Livre
UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina

SUMÁRIO

1	PROCESSOS COMPARTILHADOS DE APRENDIZAGENS DE GESTÃO E LIDERANÇA EM UM PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE GESTORES (PDG).....	25
1.1	Programas de Desenvolvimento de Lideranças.....	28
1.2	Aprendizagem.....	32
1.2.1	Aprendizagem organizacional.....	38
1.3	Gestão e liderança.....	41
1.4	Processos compartilhados de aprendizagem de liderança.....	49
2	DESCRIÇÃO DO MÉTODO.....	57
2.1	Caracterização da organização pesquisada.....	57
2.1.1	Programa de desenvolvimento de gestores.....	57
2.2	Participantes.....	62
2.3	Fontes de informação.....	67
2.4	Elaboração do roteiro de observação indireta (entrevista).....	68
2.5	Equipamentos e materiais.....	71
2.6	Situação e ambiente.....	72
2.7	Procedimentos.....	72
3	DESCRIÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DAS INFORMAÇÕES.....	75
3.1	Conceitos de aprendizagem.....	75
3.2	Compreensão dos objetivos do Programa de Desenvolvimento de Gestores.....	78
3.3	Alcance dos objetivos do Programa de Desenvolvimento de Gestores.....	80
3.4	Fatores facilitadores das aprendizagens de gestão e liderança no PDG.....	82
3.5	Fatores dificultadores das aprendizagens de gestão e liderança no PDG.....	87
3.6	Compartilhamento dos conhecimentos e experiências do gestor.....	90
3.7	Compartilhamento dos conhecimentos e experiências dos demais gestores.....	92
3.8	Transferências das aprendizagens aos subordinados.....	95

3.9	Mudanças de comportamentos por meio da participação no PDG.....	97
3.10	Mudanças propostas no Programa de Desenvolvimento de Gestores.....	102
3.11	Reedição do Programa de Desenvolvimento de Gestores.....	106
4	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	111
	REFERÊNCIAS.....	113
	ANEXOS.....	125

1 PROCESSOS COMPARTILHADOS DE APRENDIZAGENS DE GESTÃO E LIDERANÇA EM UM PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE GESTORES (PDG)

É possível nas organizações de trabalho da atualidade implementar modelos e estratégias organizacionais que promovam a aprendizagem de comportamentos de liderança? Muitas das transformações ocorridas na sociedade, principalmente no final do século XX, contribuíram para uma reflexão sobre os *modelos de gestão*, segundo Rocha-Pinto *et al.* (2004), situação que exigiu, além de inovações produtivas, o desenvolvimento de fatores voltados aos comportamentos de gestores. Considerando a liderança como uma das competências dos gestores (VERGARA; ALVES, 2009; VIEIRA; GARCIA, 2004; LEONARD-BARTON, 1998), este estudo se propõe a alcançar o seguinte **objetivo de pesquisa**: caracterizar os processos compartilhados de aprendizagens de liderança em um programa de desenvolvimento de gestores. Tal objetivo é expresso no presente trabalho por meio do **problema de pesquisa**: Qual a percepção dos participantes do Programa de Desenvolvimento de Gestores sobre suas aprendizagens de liderança e compartilhamento destas com os demais gestores em uma Instituição Hospitalar no Oeste de Santa Catarina?

Um dos fatores essenciais para exercer a liderança, conforme Drucker (1997), é a convergência de valores individuais com os valores organizacionais. Isto significa, conforme enfatiza Boog (1999), que a organização somente se desenvolve quando as pessoas se desenvolvem; ocorrendo a valorização do fator humano haverá retorno na produtividade e nos resultados organizacionais. Por meio das pessoas é que as informações adquiridas nas vivências laborativas do cotidiano podem ser assimiladas no coletivo. No contexto da interação grupal nas organizações, podem-se estruturar programas de desenvolvimento que permitam o compartilhamento de experiências de gestão e liderança para que estas possam ser transformadas em ações.

É importante que esta prática permeie o ambiente organizacional, pois, segundo Fialho (2006), a aprendizagem organizacional ocorre após a aprendizagem individual quando esta, ao ser compartilhada nos grupos de trabalho, perpetua-se na organização. Corroborando a este entendimento, Edmondson e Bohmer (2001 *apud* BORBA; KLIEMANN NETO, 2008, p. 55) enfatizam que para ampliar a construção da aprendizagem no ambiente organizacional em instituições da área da saúde “o processo de reflexão, reinterpretção, refinamento e codificação do conhecimento deve ser realizado por

grupos, e não apenas individualmente”.

Em pesquisa realizada por Fernandes *et al.* (2005), o autor destaca que nem todo gestor se comporta como um líder. O estudo contemplou uma amostra de 242 gestores de 161 empresas de grande porte, no qual se evidenciou que 77% dos entrevistados acreditam que a liderança, sendo inata ou adquirida, pode ser desenvolvida. O autor identificou que 82% dos gestores entrevistados percebem que os programas de desenvolvimento de liderança causam impacto positivo nos resultados empresariais. Seu estudo demonstra também a relevância de promover e incentivar programas que facilitem o desenvolvimento de características de liderança nos gestores. Em seus estudos, Vergara (2003, p. 76) defende que “[...] a pessoa não nasce líder, então é possível aprender a ser”, corroborando com a pesquisa de Fernandes *et al.* (2005). Conforme Vergara (2003) e Fernandes *et al.* (2005), o gestor pode aprender a ser líder, por meio de processos compartilhados de aprendizagem, conforme demonstrado nesta dissertação.

Ao refletir sobre a diversidade de organizações de trabalho, um setor que abrange toda a população é a instituição hospitalar, local no qual foi realizada esta pesquisa. Entretanto, são poucos os estudos realizados com o objetivo de analisar e identificar as práticas da administração, gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional enquanto profissionalização da gestão em hospitais. Devido a esta carência de estudos, de acordo com Borba e Kliemann Neto (2008), é necessário investigar e a partir das descobertas realizadas, apresentar e propor métodos e ferramentas para a gestão em saúde que possam dar suporte e solidificar os trabalhos com grupos, a relação entre aprendizagem e mudança, bem como, aprendizagem e melhoria dos processos organizacionais. Então, estudar os processos compartilhados de aprendizagens de gestão e de liderança vem a contribuir com as recomendações dos autores acima mencionados.

Mudanças de paradigmas podem ser observadas na área hospitalar, conforme Borba e Kliemann Neto (2008), as quais abandonam a visão vinculada ao atendimento de padrões, que percebiam a qualidade como custo, a gestão como controle e a delegação de poder como problema. Para que os gestores possam construir uma visão que busca a melhoria contínua, os autores salientam a importância de investir em recursos focados na qualidade, nas melhorias entre setores, e deste modo, consideram os gestores como profissionais que devem ter autonomia nas tomadas de decisões e na resolução de problemas. Tendo em vista que esta pesquisa tem como foco a aprendizagem grupal de gestores em uma organização hospitalar, como definir a aprendizagem?

Qual relação existente entre formação de gestores e aprendizagem de liderança?

A aprendizagem, segundo Abbad e Borges-Andrade (*apud* ABBAD; BORGES-FERREIRA; NOGUEIRA, 2006, p. 471), “é um processo psicológico entendido como as mudanças que ocorrem no comportamento do indivíduo em função da relação deste com o meio [...]”. Santos Junior, Bispo e Moura (2007) entendem a aprendizagem como fenômeno complexo o qual envolve elementos cognitivos, emocionais, orgânicos, psicossociais e culturais, os quais resultam do desenvolvimento de conhecimentos e da transferência destes para novas ações do cotidiano. Mariotti (1999) salienta que aprender a aprender é um passo importante para mudar o sistema de pensamento, mas os condicionamentos estabelecidos pelas pessoas fazem dessa transformação uma tarefa árdua, mas possível em alguns contextos organizacionais, uma vez que a aprendizagem ocorre no nível individual, grupal e organizacional.

Deste modo, é importante valorizar aspectos individuais para que, no coletivo, a troca de experiências e compartilhamento de situações cotidianas proporcionem a aprendizagem grupal. Quanto à participação dos gestores neste processo, conforme Fialho (2006), é pertinente adaptar conceitos, buscar novas estratégias e investir em um diferencial competitivo. Cabe salientar que a efetividade de suas ações está, em grande parte, relacionada às suas habilidades comportamentais, sua maneira de interagir com o outro e multiplicar informações, exercendo influência no grupo de trabalho.

Conforme Silva (2009), os gestores são agentes que conduzem e assumem um papel determinante para que os processos de aprendizagem ocorram no ambiente organizacional. Isso não significa que o processo de aprendizagem seja resultado de ações gerenciais, mas indica que os gestores têm papel decisivo e determinante no estabelecimento do modelo de gestão organizacional, pois as relações estabelecidas entre organização e o ambiente são mediadas, vigiadas e vivenciadas pelos gestores organizacionais. Silva (2009) destaca que à medida que um gestor desempenha sua função e sistematiza suas práticas na organização, não limita seu aprendizado à obtenção de competências ou à formação de relacionamentos, mas aprende a pensar, a sentir e a se avaliar como gestor. Esse aprendizado não se dá de forma linear e cognitiva, mas passa pela vivência e pela reflexão constante a respeito das experiências vividas.

O mesmo autor (Silva, 2009, p. 161) ainda destaca que podemos aprender a ser gestor pela observação da ação de outros

gestores – que coordenam o trabalho de uma equipe – a partir de seus comportamentos e como se relacionam “[...] além da troca de conhecimentos que deve existir entre o gerente e sua equipe de colaboradores”, pois “o grupo é o espelho do seu coordenador”¹. Por meio desta observação também é possível aprender como não ser um gestor, conforme o autor, pois o resultado de todo o processo de aprendizagem pode desencadear mudanças de atitudes na forma de pensar, de agir e de ser um gestor. No estudo realizado por Borba e Kliemann Neto (2008), fica evidente que na área da saúde, além de uma estrutura organizacional complexa, há diferentes profissionais que possuem diferentes visões sobre o mesmo objeto: o paciente. Desta forma, alavancar o conhecimento para que o aprendizado seja coletivo, torna-se essencial, pois, para os autores Edmondson e Bohmer (2001 *apud* BORBA; KLIEMANN NETO, 2008), os líderes das organizações de saúde devem reconhecer a necessidade da aprendizagem coletiva, desenvolver elementos da cultura organizacional, nos quais o aprendizado tenha um espaço importante, e liderar os processos de aprendizagens por meio do exemplo.

Com a finalidade de abordar alguns conceitos relacionados ao tema proposto nesta pesquisa, a introdução deste trabalho subdivide-se em alguns tópicos relevantes para a compreensão dos processos compartilhados de aprendizagens de liderança em um Programa de Desenvolvimento de Gestores, quais sejam: Programas de Desenvolvimento; Aprendizagem; Gestão e Liderança; Processos Compartilhados de Aprendizagem de Liderança. É o que passaremos a descrever e discutir nas seções que serão apresentadas a seguir.

1.1 Programas de Desenvolvimento de Lideranças

Devido às mudanças ocorridas no “mundo do trabalho”² e constantes inovações tecnológicas, as organizações vêm estruturando e implementando programas de Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E) cada vez mais sofisticados, focados em aprendizagens eficazes. As qualificações exigidas, na sua maioria, são complexas e requerem um conjunto de ações educacionais contínuas e

¹ A frase “o grupo é o espelho do seu coordenador” surgiu após a vivência de uma técnica de grupo no PDG – perfil do líder na atualidade – foi uma compreensão compartilhada da coordenadora do Programa com os gestores participantes.

² Metáfora utilizada por Borges e Yamamoto (2004).

variadas para desenvolvê-las, pois, segundo Abbad e Borges-Andrade (2004), entende-se que o processo de aprendizagem deve ser contínuo.

Em relação ao processo de TD&E, autores como Lawrie (1990) e Bastos (1991) (*apud* ABBAD; VARGAS, 2006) reconhecem a dificuldade de definição e distinção dos termos: Treinamento, Desenvolvimento e Educação. Ao buscar a definição de Treinamento, é possível encontrar na literatura várias definições, porém, com certa coerência entre si, afirmam Abbad e Vargas (2006), que fica evidente ser uma ação de curta e média duração, que visa à melhoria do desempenho das pessoas na organização por meio de situações facilitadoras da aquisição, retenção e transferência do que foi aprendido para ser praticado no ambiente de trabalho. No treinamento, o processo de aprendizagem é sistematicamente conduzido para produzir/alterar comportamentos de acordo com os resultados que a organização almeja alcançar.

Ainda segundo os referidos autores, o termo Desenvolvimento foi apresentado por Nadler (1984) e reforçado por Sallorenzo (2000) como um processo de aprendizagem mais geral por propiciar o amadurecimento do indivíduo de forma ampliada, não necessariamente para um posto específico de trabalho. O Desenvolvimento é mais abrangente que o treinamento por representar a aquisição sistemática de conhecimentos que podem provocar, a curto ou longo prazo, mudança de ser e de pensar das pessoas, por meio da internalização de novos conceitos, valores, normas e da aprendizagem de novas habilidades (ABBAD; VARGAS, 2006). O Desenvolvimento prepara a pessoa para o futuro e também para assumir novos cargos. Quanto à aprendizagem no Desenvolvimento, conforme Abbad e Vargas (2006) oportuniza o crescimento pessoal dos trabalhadores sem direcioná-los a um caminho profissional específico, de modo a promover o autodesenvolvimento considerando a qualidade de vida e a gestão de carreira.

Já para Educação, conforme Abbad e Vargas (2006), encontra-se como definição os processos de aprendizagens que podem preparar as pessoas para situações cotidianas, nas quais as mesmas possam lidar com experiências diferentes ao longo de sua vida. Programas de Educação são de média e longa duração e têm por objetivo a qualificação profissional contínua das pessoas. Podem envolver, por exemplo, cursos técnicos profissionalizantes, cursos de graduação, de pós-graduação *lato e stricto sensu* (acadêmicos e profissionalizantes). No contexto organizacional, segundo Nadler (1984 *apud* ABBAD; VARGAS, 2006) o significado de Educação está associado à movimentação das pessoas para outros cargos de maior remuneração na

estrutura da organização.

Nesta pesquisa, optou-se pelo uso do termo Desenvolvimento por concordar com Abbad e Vargas (2006, p. 145) quando os mesmos entendem que neste processo existe um “conjunto de experiências e oportunidades de aprendizagem proporcionadas pela organização e que apoiam o crescimento pessoal do empregado”. Na Figura 1, intitulada Ações de indução de aprendizagem em ambientes organizacionais e apresentada a seguir, é demonstrada de forma resumida a diferença entre os conceitos TD&E (Treinamento, Desenvolvimento e Educação).

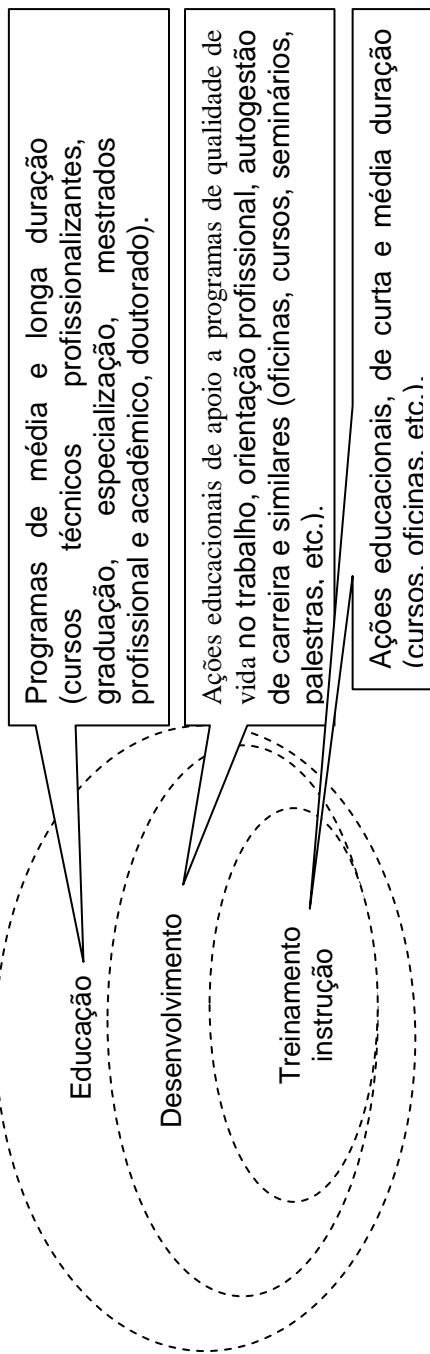


Figura 1. Ações de indução de aprendizagem em ambientes organizacionais.
Fonte: Adaptado de Abbad e Vargas (2006, p. 143).

É fundamental que as ações de programas de Desenvolvimento sejam planejadas de modo sistemático, levando em consideração a natureza dos processos psicológicos de aprendizagem e as diferenças individuais. Estes cuidados facilitam inclusive a sua transferência, considerando que pessoas motivadas para o aprendizado (com características de boa autoestima e autoconfiança) aprendem e transferem aprendizagens com maior efetividade (ABBAD; VARGAS, 2006).

Ao considerar os objetivos almejados nas ações de programas de Desenvolvimento, é importante que na relação pessoa e trabalho, conforme Davis e Newstrom (2001) haja uma ação conjunta no desempenho das tarefas e na interação entre as pessoas – considerando as emoções e afetos no trabalho, bem como o desenvolvimento de grupos autônomos –, em que o líder tem função de coordenar e comunicar-se com todos os níveis hierárquicos. Um aspecto considerado relevante para o gestor, no atual contexto das organizações, é desenvolver visão global e conhecimento compartilhado, de modo que o processo de aprendizagem seja contínuo e permanente.

Para Schein (1982), a aprendizagem é estimulada tanto por fatores externos como por fatores internos. A aprendizagem, segundo Starkek (1998 *apud* SILVA, 2009), é vista como a chave para tornar as organizações mais democráticas, mais receptivas à mudança, onde as pessoas possam crescer e se desenvolver. Assim, Silva (2009) salienta que tanto as organizações aprendem com as pessoas, como as pessoas aprendem com o conhecimento institucionalizado. Para tanto é necessário que o gestor, ao exercer a liderança, aprimore conceitos e disciplinas voltadas ao processo de aprendizagem.

Deste modo, no programa de Desenvolvimento, será possível desenvolver competências dos participantes. O conceito de competência, consoante a Abbad e Borges-Andrade (2004), é usado em um sentido mais restrito nos ambientes de trabalho. Pois, neste contexto, refere-se à capacidade individual de gerar resultados, envolvendo aspectos relacionados às metas e ao desempenho esperado pelas pessoas na organização. Para Kilimnik e Sant’Anna (2006, p. 90) a competência resulta de diversos saberes “[...] obtidos das mais variadas formas: via transferência, aprendizagem, adaptação, os quais possibilitam à pessoa criar uma base de conhecimentos e habilidades capazes de resolução de problemas em situações concretas”. O conceito de maior aceitação para definir *competência* – tanto no meio acadêmico como no meio empresarial – segundo Freitas e Brandão (2006, p. 98), é a combinação de “[...] conhecimentos, habilidades e atitudes [(CHAs)], expressas pelo

desempenho profissional, dentro de determinado contexto organizacional”.

O *Conhecimento (C)* refere-se às informações preexistentes da pessoa, os seus saberes, o seu modelo mental que o permite compreender o mundo e comportar-se diante de cada situação (FREITAS; BRANDÃO, 2006). A *Habilidade (H)* está associada com a capacidade da pessoa fazer uso produtivo do conhecimento que possui. Ou seja, para examinar e solucionar um problema requer que o sujeito utilize seus conhecimentos adquiridos com habilidades intelectuais (em processos mentais) ou habilidades motoras (quando exige coordenação neuromuscular) (FREITAS; BRANDÃO, 2006). A *Atitude (A)* trata de “[...] aspectos sociais e afetivos relacionados ao trabalho” (DURAND, 2000 *apud* FREITAS; BRANDÃO, 2006, p. 100). A atitude pode ser definida como a pré-disposição (ou vontade) da pessoa para assumir determinados comportamentos³.

Um Programa de Desenvolvimento, quando bem elaborado, não se finaliza no processo de ensino-aprendizagem dos CHAs (ABBAD; BORGES-FERREIRA; NOGUEIRA, 2006). É imprescindível que no planejamento do Programa de Desenvolvimento haja a etapa da avaliação para investigar se houve a aprendizagem e neste caso, se está sendo compartilhada e praticada no cotidiano. Para Freitas e Brandão (2006), nas diversas situações profissionais é que as competências aprendidas serão reveladas. Neste contexto, será possível, conforme Abbad, Borges-Ferreira e Nogueira (2006), avaliar o impacto do Programa de Desenvolvimento no trabalho. O primeiro passo para concretizar inovações e mudanças nos comportamentos dos gestores é a aquisição de novas aprendizagens, tema que será aprofundado no próximo tópico.

1.2 Aprendizagem

Historicamente a aprendizagem é vista como a relação entre o sujeito que transmite e aquele que adquire conhecimento, sem considerar as múltiplas influências (tanto internas como externas) do processo de ensino-aprendizagem. Abbad e Borges-Andrade (2004), ao definirem a aprendizagem, indicam termos encontrados em dicionário, tais como: adquirir, assimilar, reter, pegar, tomar, segurar, agarrar e

³ Argumentação, registrada em caderno, do professor Dr. PhD José Carlos Zanelli em aula ministrada no Programa de Pós-Graduação em Psicologia, *stricto sensu*, na Universidade Federal de Santa Catarina, 2009.

prender, os quais estão relacionados ainda com a apropriação e apreensão do conhecimento. Ao aprofundar suas investigações, estes autores afirmam que o conceito de aprendizagem é considerado de uma forma mais ampla do que estes comportamentos anteriormente referidos por meio de termos, considerando também sua relação e influências na vida das pessoas⁴.

Segundo Argyris e Schön (1974), os aprendizados implicam mudanças que ocorrem no comportamento, tanto resultantes da maturação como da interação com o meio externo. Este é um fenômeno complexo que envolve aspectos cognitivos e emocionais, psicossociais e culturais, resultante do desenvolvimento de conhecimentos e transferência destes para novas situações. Ainda para estes autores, a aprendizagem não está relacionada somente em identificar erros nas experiências cotidianas diante de novas realidades inerentes ao dia a dia no trabalho. Transcende a isto porque analisa o cenário em que se apresenta e a partir destes dados propõe melhorias. Este processo é possível se for considerada a experiência vivenciada pelas pessoas e o compartilhamento desta nos grupos de trabalho. Por meio do Quadro 1 estão expostas as principais características das teorias cognitivistas, construtivistas e comportamentalistas, em relação à aprendizagem.

⁴ As principais teorias existentes sobre aprendizagem individual podem ser vistas de modo resumido no Quadro 1.

Teorias cognitivistas	Teorias construtivistas	Teorias comportamentalistas
<p>Abordagem S-O-R (Estímulo-Organismo-Resposta)</p> <p>Pressupõem processos internos e estruturas responsáveis por esses processos.</p> <p>O ambiente propicia estímulos que servem de insumos aos processos internos. Os estímulos sensoriais, transformados em informações neurais, impressionam receptores sensoriais. Esses estímulos são temporariamente retidos e dão início ao processamento cognitivo de informações.</p>	<p>Abordagem considera a interação do ambiente com o indivíduo, contextualizado em seu ambiente social.</p> <p>Pressupõem que os processos internos se estruturam a partir das relações com outros indivíduos, e se modificam para fazer sentido.</p> <p>O ambiente social fornece o contexto para a aprendizagem, este se insere num momento histórico e é influenciado pela cultura. O aprendiz não é uma máquina que recebe ou processa estímulos, a eles atribui significados, a partir de seus conhecimentos pré-existentes, com os quais reorganizará seu processo de desenvolvimento cognitivo.</p>	<p>Abordagens de estímulo e resposta: S-R (condicionamento clássico) e contingência triplíce: estímulo (antecedente), resposta e consequência: S-R-C (condicionamento operante).</p> <p>Fenômenos encobertos são oriundos dos mesmos processos que os abertos, não atribuem estruturas internas para explicar esses processos.</p> <p>Os estímulos externos antecedentes são discriminativos – SD (na presença dos quais uma resposta, se emitida, será reforçada) ou S deltas (na presença dos quais, o comportamento, se emitido não será reforçado).</p> <p>A experiência passada do indivíduo com esses SD/S deltas influencia o estabelecimento de novos estímulos discriminativos e S deltas (história comportamental).</p>
Teorias cognitivistas	Teorias construtivistas	Teorias comportamentalistas
<p>Os processos internos (O) são constituídos por várias etapas, entre as quais: atenção, repassagem, armazenamento, recuperação, transferência e organização do</p>	<p>Assemelham-se ao cognitivismo.</p>	<p>Na instrução, a resposta (R) solicitada é observável, mantêm relações funcionais com estímulos ambientais antecedentes (S) e consequentes (C). A contingência triplíce S-R-C aplica-se</p>

<p>desempenho. Há estruturas internas responsáveis por eles. A resposta ou o desempenho (R) é um resultado desses processos internos.</p>		<p>para análise de cadeias de respostas.</p>
<p>São consequências associadas ao desempenho ou resposta (R): os <i>feedbacks</i> informativos e reforçamento positivo. Esses eventos devem favorecer a manutenção ou o aumento da auto-eficácia do aprendiz. Motivação para a (<i>sic</i>) aprender dependeria do valor (positivo ou negativo) que o indivíduo atribui às consequências que espera, segundo Vroom (1964). Expectativas de sucesso aumentam autoeficácia e a motivação para aprender (BANDURA, 1977). Objetivos desafiadores, claros e precisos orientam as ações do indivíduo.</p>	<p>Além das considerações do cognitivismo, as consequências do aprendizado são fundamentalmente qualitativas, sua motivação estará na descoberta, na possibilidade de conhecimento e na capacidade de agir de uma nova forma.</p>	<p>Reforço é um termo descritivo das consequências que mantêm e fortalecem a ocorrência de respostas que as produziram. Catania (1999) considera que três condições devem estar presentes: (a) a resposta tem uma consequência; (b) o responder deve aumentar, e (c) esse aumento ocorre porque a resposta tem essa consequência, e não outra. Essas consequências (reforços) aumentam as chances de repetição desse comportamento no futuro. Usualmente são denominados positivos – a resposta gera a apresentação da consequência – e negativos – a resposta produz a retirada ou afastamento da consequência. Designa-se “punição” quando a consequência para o responder o torna menos provável de acontecer (CATANIA, 1999). De forma mais simples, é qualquer operação que segue uma resposta e diminua sua frequência. O valor reforçador de uma consequência é</p>

<p>relativo e estabelecido pelo nível de privação e pela história passada de reforçamento vivida pelo indivíduo.</p>		
<p>Transfêrência é indicada pelo desempenho (R) de um indivíduo em tarefas que diferem das ensinadas em situação de treino, promovida, por exemplo, pelos procedimentos de generalização de uma resposta ou formação de classes de equivalência.</p>	<p>A transfêrência para novas situações é favorecida, por se basear em atividades colaborativas, de solução de problemas e tarefas mais abertas (POZO, 2002).</p>	<p>Transfêrência de aprendizagem refere-se tanto a processos mentais (O) como a comportamentos observáveis (R). Ambos dizem respeito à generalização da aprendizagem. Em ambientes organizacionais, transfêrência de aprendizagem está relacionada à aplicação de novas aprendizagens em contextos diferentes daqueles em que o indivíduo adquiriu essas habilidades.</p>

Quadro 1. Comparação entre teorias cognitivistas, construtivistas e comportamentalistas.

Fonte: Abbad, Nogueira e Walter (2006, p. 266-267).

Embora as três abordagens expostas no Quadro 1 tenham as suas diferenças para definir o fenômeno da *aprendizagem*, a construtivista e a comportamentalista concordam em compreendê-la, conforme Abbad, Borges-Ferreira e Nogueira (2006, p. 470), “[...] como uma mudança que ocorre no comportamento do indivíduo e que depende de sua interação com o meio externo”. No caso da abordagem cognitivista admite aprendizagem no nível da cognição mesmo que não ocorra mudança de comportamento, como por exemplo, saber que não se pode fumar durante a gestação, mas não mudar o hábito de fumar neste período. Para Soto (2005), a aprendizagem pode ser compreendida a partir dos processos de mudança derivadas da aquisição de novas formas de comportamento. Para tanto, inclui amadurecimento ou desenvolvimento físico e experiência capaz de produzir mudança na conduta de cada um, pela aquisição ou supressão de algum dos comportamentos existentes. Ou seja, da mesma maneira que podemos adquirir novos comportamentos, por meio da aprendizagem, podemos extinguir condutas até então praticadas por considerá-las disfuncionais.

Para Abbad e Borges-Andrade (2004), a aprendizagem é um processo psicológico que compreende mudanças no comportamento do sujeito de acordo com a relação dele com o meio. Aprendizagem refere-se a um processo pelo qual a pessoa adquire experiências de modo a alterar a efetivação de ações em relação ao ambiente, aumentando sua capacidade e mudando seu comportamento. Pode-se dizer que a aprendizagem condiz com uma modificação relativamente permanente do homem, o que não pode ser simplesmente atribuída ao crescimento e maturação, e sim como resultado de suas atividades (BOOG, 1999). Entretanto, embora a aprendizagem ocorra inicialmente no nível individual, ela poderá ser compartilhada na coletividade e nos processos grupais (SILVA; MOURA; ZANELLI, 2005).

Deste modo, a aprendizagem passou a ser foco de interesse, segundo Moares, Silva e Cunha (2004, p. 3), não somente para a educação e a psicologia, mas também para o campo das organizações. Isto porque o estudo da aprendizagem gerencial está consolidando “[...] uma área de pesquisa preocupada tanto com ‘o que’ é aprendido pelo gerente quanto com ‘como’ este aprendizado ocorre [...]”. De acordo com Argyris e Schön (1974), a pessoa atua como agente de mudanças no ambiente organizacional.

A aprendizagem pode ser observada diretamente quando é avaliada durante ou após um processo, como no caso do TD&E. O processo de aprendizagem é contínuo, porque o ser humano aprende por toda a vida nas experiências que vivencia (ABBAD; BORGES-

FERREIRA; NOGUEIRA, 2006). Para compreender o compartilhamento das aprendizagens num programa de desenvolvimento de gestores, como está proposto nesta pesquisa, é necessário saber o que é a aprendizagem organizacional. É o que procuraremos ver na seção que segue.

1.2.1 Aprendizagem organizacional

O atual cenário globalizado caracteriza-se por constantes mudanças e intensa competitividade entre as organizações de trabalho. Neste contexto, a aprendizagem organizacional pode ser considerada uma alternativa às mudanças enfrentadas (BITENCOURT, 2005; COELHO JUNIOR; ABBAD; TODESCHINI, 2005), bem como um aperfeiçoamento contínuo e adaptação constante por parte das pessoas nas organizações (COELHO JUNIOR; BORGES-ANDRADE, 2008).

Para as organizações se manterem ativas e ocuparem lugar de destaque no mercado de trabalho, tornou-se necessário gerir pessoas por meio do conhecimento (LOIOLA; NÉRIS; BASTOS, 2006), de modo a compartilhar as aprendizagens individuais por meio dos processos grupais, tornando o conhecimento institucionalizado. Para gerir o conhecimento – de modo a existir a aprendizagem organizacional – é fundamental que os modelos mentais das pessoas sejam compartilhados, transformando o conhecimento tácito em conhecimento explícito e vice-versa (LOIOLA; NÉRIS; BASTOS, 2006). O conhecimento tácito é o automatizado, aquele que os sujeitos não se questionam ao agir, mas é fundamental para as ações práticas, necessitando da interação para se tornar explícito. Já o conhecimento explícito é facilmente compartilhado, pois já está normatizado ou naturalizado.

Deste modo, a aprendizagem organizacional constitui-se permeada por influentes externos, mudanças e competitividade no mercado, a qual passa a ser considerada um processo para desenvolver a capacidade de aprender continuamente das pessoas a partir das experiências organizacionais. Segundo Bitencourt (2005), os conhecimentos trocados nas relações organizacionais são traduzidos em práticas que contribuem para um melhor desempenho, o que consequentemente torna a organização mais competitiva.

A necessidade de prover ações voltadas para o aperfeiçoamento contínuo dos funcionários, bem como a gestão do conhecimento, constitui a atual realidade organizacional. Esta estratégia se compõe de ações planejadas e executadas com a preocupação de que as organizações não se tornem obsoletas e defasadas em relação ao

contexto em que atuam. Consequentemente adentram num ritmo de inovação constante gerando novos conhecimentos, habilidades e atitudes (CHAs) capazes de corresponderem às necessidades impostas pelo cenário globalizado (COELHO JUNIOR; BORGES-ANDRADE, 2008; COLOMBO, 2007). Trata-se de um contexto em que as ações envolvem a integração da pessoa com os aspectos organizacionais, as quais “são planejadas e executadas em torno de princípios fundamentais de aprendizagem, tradicionalmente por meios formais sistematizados [...], principalmente treinamento” (COELHO JUNIOR; BORGES-ANDRADE, 2008, p. 222).

Diante do exposto, constata-se que a aprendizagem organizacional, conforme Colombo (2007), é a base para o desenvolvimento das competências essenciais⁵. De acordo com Garvin (*apud* COLOMBO, 2007), o aprendizado definido na aprendizagem organizacional passa a ser planejado, administrado e alinhado aos objetivos estratégicos da organização de trabalho.

A aprendizagem, quando aplicada no contexto das organizações, refere-se ao desenvolvimento de estratégias e procedimentos revistos continuamente para atingir melhores resultados. Logo, é um percurso que envolve tanto os objetivos da organização como a efetiva participação das pessoas na aquisição e disseminação de conhecimentos. Constitui-se um ambiente onde ocorre aprendizado humano de alta qualidade, “uma espécie de sistema social diferente daquele vislumbrado pelo conceito dominante da teoria organizacional⁶” (BITENCOURT, 2005, p. 41). Para Coelho Junior e Borges-Andrade (2008), e Coelho Junior, Abbad e Todeschini (2005), a aprendizagem remete à aquisição de conhecimentos ou habilidades direcionadas para o desempenho de alguma finalidade no espaço organizacional. Segundo os últimos autores mencionados, o aprender “seria uma ação proposital, e ocorreria em função do preenchimento de algo (alguma demanda ou necessidade) no repertório apresentado pelo indivíduo” (p. 224).

⁵ Competências essenciais são um conjunto central de *insights* de definição e de solução de problemas – ações – que possibilitam que as organizações criem alternativas de crescimento estratégico. Neste sentido devem evoluir e mudar constantemente por meio da aprendizagem permanente, tornando-se assim, eficazes (COLOMBO, 2007).

⁶ Conceito dominante da teoria organizacional: a organização se movimenta de um estado para outro de modo estável enquanto o mundo muda à sua volta; no caso da organização que aprende não há esta estabilidade, pois é fundamental a tensão criativa para ocorrer a aprendizagem.

A principal característica que transpassa o ambiente organizacional quando o tema é aprendizagem, centraliza-se no aprender a aprender. Conforme aponta Bitencourt (2005), quando as organizações aprendem a aprender sua postura se torna mais flexível e um erro passa a ser compreendido como uma oportunidade na aquisição de novos conhecimentos. Para Swieringa e Wierdsma (1992 *apud* BITENCOURT, 2005), as organizações que aprendem além de se tornarem competentes, também conseguem-se manter assim.

Bitencourt (2005) resgata na literatura existente e apresenta importantes contribuições teóricas referente ao tema *aprendizagem no contexto organizacional*, conforme demonstrado na figura 2:

- **Garvin (1993):** as organizações são capazes de criar, adquirir e transferir conhecimentos, bem como modificar comportamentos para refletir estes novos comportamentos;
- **Kim (1993):** considera que a aprendizagem organizacional é definida como incremento na capacidade de tomar decisões efetivas;
- **Argyris (1992):** a aprendizagem organizacional é um processo de detectar e corrigir erros, pois é um desvio cometido entre intenções e o que de fato ocorreu;
- **Senge (1990):** o espaço das organizações é um local onde as pessoas desenvolvem continuamente a capacidade de criar resultados desejados, onde emergem novos e elevados padrões de raciocínio, onde a aspiração coletiva é permitida e as pessoas aprendem a aprender em grupo.

Figura 2. Teorias sobre aprendizagem no contexto organizacional.

Fonte: Bitencourt (2005).

Além destas diferentes definições, são também enfatizados as contribuições dos autores Borba (2009) e Coelho Junior, Abbad e Todeschini (2005), quando corroboram que a aprendizagem nas organizações pode ocorrer por meio de três níveis de aprendizagem: individual, de grupo e organizacional. Para Borba (2009), as aprendizagens individuais desenvolvem-se com o poder de influenciar o desempenho do grupo e, conseqüentemente, na organização, processo que ocorre por meio da aplicação das novas habilidades ao trabalho. Os autores Coelho Junior, Abbad e Todeschini (2005) acrescentam que além da aprendizagem se concretizar nestes três níveis, também ocorre a aprendizagem de diferentes maneiras: formal ou informal.

Para melhor compreender como ocorre a aprendizagem dentro das organizações, é fundamental conhecer as fases que a compõem.

Garvin (2002) afirma que a aprendizagem é um processo que ocorre em três etapas, quais sejam: adquirir, interpretar, utilizar ou ampliar informações. *Adquirir* informação é surpreendentemente difícil, pois inicialmente é preciso distinguir entre as relevantes e as irrelevantes. Após a aquisição das informações é necessário *interpretá-las*. Observa-se que há inúmeros eventos que cercam a organização, os quais devem ser administrados pelos gestores ao mesmo tempo em que traduzem estes eventos, desenvolvem modelos para compreensão, extraem significados e elaboram esquemas conceituais. A terceira e última etapa, *aplicar as informações*, compõe-se de mais duas etapas, em que, ao mesmo tempo em que as interpretações realizadas pelos gestores devem ser aplicadas em ações concretas, é importante assegurar que grande parte dos colaboradores compreenda-nas para praticarem as novas atividades. Sendo esta a etapa de aprendizagem cujas ações envolvem a maioria das pessoas e das práticas cotidianas laborativas da organização, os gestores empregam maior atenção, pois hábitos e rotinas são difíceis de mudar e corre-se o risco dos funcionários não realizarem as medidas necessárias (GARVIN, 2002).

No que diz respeito a garantir a aplicação dos novos comportamentos e aprendizagens por todos da organização, é pertinente que os gestores iniciem com sinais claros e, principalmente, ofereçam oportunidades para praticar o novo. Conforme Garvin (2002, p. 30), a experiência prática é o melhor professor “[...] e os gerentes devem proporcionar tempo para os funcionários aprenderem novos comportamentos”.

Ao considerar as etapas da aprendizagem citadas por Garvin (2002), compreende-se que é um processo que necessita da implicação de todos os que compõem a organização, envolvidos num ritmo constante e impulsionados a desenvolver a aprendizagem. Neste sentido, segundo Colombo (2007), como efeito da experiência, a aprendizagem emerge quando a pessoa manifesta alteração de seus interesses, valores e atitudes, ou seja, conhecimentos decorrentes de atividades educativas orientadas. Para desenvolver a aprendizagem organizacional e gerir o conhecimento de modo eficaz é fundamental que os colaboradores percebam a atuação dos gestores por meio do exercício da liderança, fenômeno que será abordado no próximo tópico.

1.3 Gestão e liderança

A liderança tem sido tema de pesquisas importantes no campo da psicologia social e do comportamento organizacional desde a década

de 1930. Embora houvesse muito material teórico, dentre eles alguns artigos abordando o que seria uma liderança “adequada”, antes deste período, conforme Bowditch e Buono (1992), estas obras tinham diretrizes estritamente de bases filosóficas e não apresentavam dados para sustentar suas afirmações. É possível realizar um paralelo entre a evolução do “mundo do trabalho” e as principais teorias de liderança em diferentes momentos históricos, conforme Smith e Peterson (1994).

Os primeiros estudos realizados sobre liderança a definiam como uma qualidade inerente a pessoas particulares, ou seja, ser líder era uma característica inata (MINER, 1978; STAHL, 1983; McCLELLAND, 1975; YUKL, 1981; STODGILL, 1974; KENNY; ZACCARO, 1983; MANN, 1959 *apud* SMITH; PETERSON, 1994). Esta definição foi denominada de Teoria dos Traços, e remonta à década de 1930 (ROBBINS, 2002a). Supunha-se que estas características eram inerentes ao líder, deste modo, não poderiam ser desenvolvidas nem aprendidas. Pesquisas que se inserem nestas teorias buscam identificar traços sociais, físicos, intelectuais ou de personalidade que possam descrever os líderes e diferenciá-los dos demais.

Esta teoria prevaleceu nas organizações de trabalho até 1939, quando se observou a inconsistência nos resultados das pesquisas relativas à mesma, e verificou-se a impossibilidade de identificar características inerentes ao perfil de liderança. Assim, os pesquisadores iniciaram seus estudos direcionados à análise do comportamento de alguns líderes, na tentativa de identificar elementos comuns ou especificidades que os caracterizassem. Os estudos de Lewin (1939 *apud* SMITH; PETERSON, 1994) demonstraram haver um conjunto específico de comportamentos que podem ser caracterizados como habilidades de liderança, mas não inerentes à pessoa. Uma vez identificadas, tais habilidades podem ser ensinadas a outras pessoas que, desta maneira, têm possibilidade de se tornarem líderes eficazes. Um estudo realizado por este autor mostrou que o estilo de liderança mais eficaz dependia do critério de eficácia utilizado. Ou seja, identificar quais seriam as coisas certas a serem feitas na realidade organizacional (DRUCKER, 1997). Além disso, Lewin (1939 *apud* SMITH; PETERSON, 1994) pressupôs que a eficácia da liderança tinha relação com a personalidade do líder.

A partir dos estudos de Lewin (1939 *apud* SMITH; PETERSON, 1994) os pesquisadores buscaram definir comportamentos em que a liderança pode ser ensinada. Surgem, então, as Teorias Comportamentais. Estas propõem que comportamentos específicos diferenciam líderes e liderados (ROBBINS, 2002a). Nestas pesquisas

(ROBBINS, 2002a) há a suposição que o fator determinante para o desempenho atingido por grupos específicos é o estilo de liderança exercida.

Na década de 1990 Smith e Peterson (1994) criticavam as teorias contingenciais de liderança, dentre elas o fato de algumas conceberem as interações entre o líder e a situação de maneira fixa e estática. Outras críticas relacionam-se ao fato de as variáveis contingenciais serem complexas e difíceis de serem avaliadas na prática. Para Bowditch e Buono (1992), estas teorias desconsideram a complexidade do ambiente organizacional, que não depende apenas do comportamento da liderança. Por fim, as teorias contingenciais são criticadas pelos autores por levarem à fragmentação do exercício do papel do líder em processos separados. Com os avanços nas pesquisas de Robbins (2002b), surgiu a identificação de variáveis situacionais básicas que influenciam no sucesso da liderança, as quais foram pesquisadas pelas Teorias das Contingências. Algumas pesquisas que utilizaram as teorias contingenciais encontraram resultados positivos (ROBBINS, 2002b).

Na atualidade, existem inúmeras definições sobre liderança. Em suas investigações sobre Liderança e Gestão Intermediária, Pessoa (2005) destaca alguns conceitos e faz uma análise comparativa citando as teorias de alguns autores. Como por exemplo, ao referenciar Bennis (1996), com a definição que um bom gestor é aquele que faz as coisas bem (eficiência)², já o líder faz as coisas certas (eficácia)⁷. Outra definição é a de Kotter (1997 *apud* PESSOA, 2005), ao afirmar que o líder é aquele que promove mudanças, sendo esta sua função primária. Já Kouzes e Posner (1997 *apud* PESSOA, 2005) consideram que liderança implica mobilizar os outros para que tenham interesse em lutar pelos objetivos organizacionais. E, ainda, na pesquisa de Pessoa (2005), há os estudos de Nanus (1988), os quais destacam que o gestor líder é mais eficaz em situações turbulentas, para a integridade da organização.

O termo liderança aparece na literatura com três significados de maior importância, destacados por Katz e Kahn (1978): como atributo de uma posição, como característica de uma pessoa e como categoria de conduta. É um conceito que implica a existência de duas partes: o agente

⁷ Definições de Drucker (1997): **eficiência**: que faz as coisas bem feitas. Exemplo: o eficiente saberá construir qualquer relógio com perfeição; **eficácia**: que faz as coisas certas que precisam ser feitas e no momento adequado. Exemplo: o eficaz saberá qual é o modelo de relógio que precisa ser feito para aumentar as vendas de acordo com as tendências do momento.

influenciador e as pessoas influenciadas. Sempre que há influência de pessoas para que se empenhem em conduta organizacionalmente relevante, há liderança.

Concordam com esta visão Bowditch e Buono (1992), quando afirmam que apesar das divergências sobre o conceito de liderança, esta pode ser considerada um processo de influência, geralmente de uma pessoa, pela qual uma pessoa ou grupo é orientado para estabelecer e atingir metas. Para estes autores, a liderança é uma relação entre pessoas em meio ao qual a influência e o poder foram distribuídos de maneira desigual em uma base legítima (contratual ou consensual).

Complementando estes estudos, Etzioni (1965 *apud* HALL, 2004), afirma que a liderança envolve a habilidade, baseada nas qualidades pessoais do líder, para incentivar a concordância voluntária dos seguidores. Isto significa que o líder tem capacidade de influenciar na mudança de preferências dos liderados. Exercer a liderança difere do uso do poder, pois este implica desconsiderar e até mesmo suspender as preferências dos subordinados. As questões de poder e autoridade, conforme Hall (2004), são conceitos diretamente relacionados à liderança. Poder é a capacidade de influenciar diversos resultados, podendo ser contratual, se for determinado formalmente dentro de uma organização; ou consensual, se for sustentado informalmente por indivíduos ou grupos. Em ambos os casos, trata-se de poder legítimo.

Há consenso entre os autores Robbins (2002b), Bowditch e Buono (1992) e Hall (2004) no que se refere à autoridade, o que significa situação na qual uma pessoa ou grupo recebeu formalmente uma posição de liderança. Embora uma pessoa possa ser designada a uma posição formal, isto não significa que será eficaz em liderar outras pessoas ou em exercer influência sobre elas. Para estes autores, líderes nomeados referem-se a pessoas que ocupam um papel na organização, tais como gerente, gestor, supervisor, executivo, entre outras funções.

Há também os líderes naturais ou informais, os quais não têm o papel formal nem a autoridade da posição do líder nomeado, mas recebem poder dos demais membros da organização devido à sua capacidade de conseguir a realização da tarefa ou a manutenção da rede social do grupo. O poder pode existir, mas não ser exercido. Ele é, portanto, uma capacidade ou potencial, já que uma pessoa pode ter poder e não utilizá-lo. O poder, conforme Paz, Martins e Neiva (2004), tem força mobilizadora. A partir das compreensões sobre cargos e líderes formais e informais, destaca-se que nesta pesquisa foram investigados gestores com cargos formais que coordenam equipes de trabalho e participaram de um programa de desenvolvimento de gestão e

liderança.

A atuação do gestor líder, de acordo com Robbins (2001), envolve preparar e dar poder à sua equipe, compartilhando informações para que os objetivos sejam alcançados. Nos novos estilos de liderança, as habilidades cognitivas dos membros da equipe são valorizadas. Isto implica na redefinição do papel de gestores-líderes, pois além de manter o foco no resultado é necessário estar atento à satisfação dos liderados de modo a favorecer e estimular o desenvolvimento dos potenciais das pessoas.

Considerando as principais teorias de liderança (Traços, Comportamentais e Situacionais), Robbins (2001) apresenta avanços nos estudos sobre liderança, denominado teorias neocarismáticas, que enfatizam o simbolismo, o apelo emocional e o compromisso por parte dos funcionários. Por meio de um conjunto de teorias, o autor, demonstra como alguns líderes são capazes de conseguir níveis extraordinários de comprometimento por parte de seus liderados. O conceito de carisma é confirmado e retomado por Torres (2005) e Bergamini (1994), e esta última define como uma qualidade atribuída ao líder pelos subordinados, e não uma característica inerente à sua personalidade. “O verdadeiro poder está vinculado à habilidade interpessoal, e a reputação pessoal é construída com credibilidade, transparência e honestidade” (BERGAMINI, 1994, p. 106).

Um estudo realizado por Vasconcelos, Mascarenhas e Vasconcelos (2006) trouxe resultados positivos para o modelo da liderança transformacional, que pode ser enquadrada neste conjunto de teorias. Estes autores apresentam o modelo transformacional como aberto à participação dos atores sociais (líderes e liderados) no processo de decisão, ou seja, pessoas dotadas de maior autonomia envolvem-se na evolução dos sistemas organizacionais.

A pressuposição dos autores acima citados é que o líder eficaz estimula o processo dialético de construção e desconstrução de conceitos praticados, que constitui a evolução das organizações, considerando a ação das pessoas sob uma ótica menos racionalizada. Para a compreensão da conjuntura que dá suporte a esta informação, vem à tona a necessidade de compreender a dialética. Para Konder (1993, p. 8), dialética “[...] é o modo de pensarmos as contradições da realidade, o modo de compreendermos a realidade como essencialmente contraditória e em permanente transformação”. Logo, atuar, observar, estudar e agir no mundo contemporâneo implica considerar a existência da dialética nas organizações de trabalho, o que pode promover mudanças por tornar o ambiente contraditório e em mudança constante.

Isto significa que é fundamental rever o passado à luz do que está acontecendo no presente, bem como questionar o presente em nome do futuro e o que está sendo em nome do que ainda não é. Ou seja, a mudança implica uma dialética da ordem e da desordem que coíbe a implantação autoritária de programas rígidos. Deste modo, para haver aprendizagem organizacional, Vasconcelos, Mascarenhas e Vasconcelos (2006) propõem um tipo de “gestão da desordem”, dos aspectos contraditórios que denotam uma realidade social sempre mutável e caracterizada por paradoxos.

Os gestores das organizações contemporâneas vivenciam uma conjuntura de grandes mudanças sociais, econômicas, políticas e culturais, que resultam em um processo de reestruturação produtiva. Surgem, desta forma, como desafios aos gestores, o desenvolvimento e a utilização de instrumentos de gestão que lhes garantam certo nível de competitividade atual e futuro, como também novas formas de gerir pessoas.

A atuação do líder aproximou-se de um modelo transformacional, marcada pela articulação entre as necessidades individuais, organizacionais e a experiência compartilhada nos grupos, de forma a viabilizar processos de interação social. Devido ao novo contexto de trabalho, em que, para sobreviverem no mercado, as organizações são impelidas a investir em inovações e adaptações aos desafios existentes, é muito importante que as pessoas compreendam as mudanças como oportunidades para o crescimento do grupo, de modo a serem valorizados pela organização. Desta maneira, neste estilo de liderança, considerando a realidade dialética e a “gestão da desordem”, de acordo com Vasconcelos, Mascarenhas e Vasconcelos (2006), as mudanças podem ser interpretadas positivamente, de modo a reduzir a percepção de polarização entre a identidade passada e aquela a ser formada no futuro.

O papel do líder, segundo Smith e Peterson (1994), pode ser compreendido como continuamente ligado ao contexto, ou a fontes alternativas e significados, e a série de eventos organizacionais. Segundo Zanelli e Silva (2008), um líder não se torna líder apenas pela autoridade que a organização lhe transmite formalmente (cargo atribuído), onde, poder não significa liderança. Os líderes contam com liderados, usam a influência além da autoridade formal e aceitam a contra influência dos liderados. A liderança é uma construção, conquista e assimilação contextual do seu grupo, demanda troca de informações, ideias e conhecimento do Ser para conduzir o Fazer.

Os mesmos autores destacam que é vital reconhecer nas

organizações aqueles participantes que conseguem “fazer as coisas acontecerem” que detêm papel central nos processos de mudanças. Ou seja, a Liderança tem origem na competência do líder de promover tensões criativas⁸. Liderar é construir visões de futuro que sejam compreendidas e legitimadas pelo grupo, é um processo de interação e é algo que pode ser aprendido. Os líderes devem buscar aprender continuamente e também auxiliam a aprendizagem dos liderados. Nesse sentido, liderar significa a capacidade de um agrupamento humano construir seu futuro e apoiar processos significativos de mudanças.

Conforme Katz e Kahn (1978), o comportamento do líder é apenas um dos aspectos que pode afetar o desempenho da equipe. A importância da liderança, em conjunto com outros processos de controle e direção organizacionais são variáveis que influenciam diretamente o desempenho dos liderados. A atuação do líder é de extrema importância para os resultados nas organizações de trabalho, mas, segundo Hall (2004), não pode ser considerada como único fator determinante do sucesso ou fracasso organizacional. O mesmo autor acrescenta outros fatores relacionados ao exercício da liderança, como, por exemplo, as coalizões de poder e as condições ambientais.

No que diz respeito a novos entendimentos sobre a evolução no conceito de liderança, Bennis (1997) argumenta que as empresas bem-sucedidas da atualidade são aquelas que levam a sério – e sustentam por meio de ações – a convicção de que a sua vantagem competitiva está baseada no desenvolvimento e no crescimento das pessoas que as integram. Considerando que nem todo gestor é líder, Bennis (1996) diferencia o que denomina “gerência” e “liderança”. Essas diferenças podem ser visualizadas no Quadro 2.

Gerência	Liderança
Administra	Inova
Segue padrões	Cria padrões
Mantém	Desenvolve
Prioriza sistemas e estruturas	Prioriza as pessoas
Depende do controle	Inspira confiança
Visão de curto prazo	Perspectiva de futuro
Pergunta “como” e “quando”	Pergunta “o quê” e “por quê”

⁸ Tensão Criativa: “[...] a energia gerada quando uma ou mais pessoas organizam uma visão de futuro e percebem, o melhor que puderem, a realidade onde se encontram” (ZANELLI; SILVA, 2008, p. 76).

Foco no possível	Foco no ideal
Imitação	Invenção
Aceita o <i>status quo</i>	Desafia o <i>status quo</i>

Quadro 2. Diferenças entre gerência e liderança.

Fonte: Bennis (1996).

As diferenças apresentadas, no Quadro 2, por Bennis (1996) destacam o conceito de gerência associado a controle, a comando, à divisão entre concepção e execução e à pressuposição de estabilidade no ambiente. No que diz respeito à liderança, o autor relaciona características como flexibilidade, abertura para o novo, ênfase aos relacionamentos interpessoais e atenção às necessidades de mudança. Estes comportamentos do líder se aproximam da realidade de instabilidade e constantes transformações, que condizem com o ambiente em que os gestores estão inseridos. As organizações da atualidade, que se encontram em um contexto de mudanças, são caracterizadas pela introdução gradativa de práticas de maior flexibilidade e ênfase na cooperação e participação de trabalhadores em seus processos produtivos, podem ser muito beneficiadas pelos comportamentos de liderança definidos por Bennis (1996).

A distinção feita por Bennis (1996) entre gerência e liderança é enfatizada por Vergara (2003, p. 74) ao afirmar que “existem pessoas que, a despeito de ocuparem cargos de chefia, não exercem liderança. [...] Por outro lado, há pessoas que exercem influência sobre outras, independentemente de ocuparem cargos de chefia”. Quanto à capacidade de influenciar os outros, quando se trata do ambiente de trabalho, esta autora entende que exercer influência se torna necessário para que a missão, bem como, os valores declarados tornem-se realidade. Posto que ao alinhar os interesses individuais, estar-se-á buscando a coletividade na construção dos valores organizacionais e esta seria uma das funções do gestor líder.

Atribuir características de liderança ao gestor é um fenômeno complexo, pois não se trata somente de elencá-las, mas sim, um amplo processo de aprendizagem de comportamentos. Para Chanlat (1993), a formação de gestores está marcada por uma profunda especialização, que para transformá-lo num líder deveria considerar o desenvolvimento de habilidades sociais, de comunicação e relações humanas. Em organizações onde a cultura organizacional predominante é rígida, dificulta a aprendizagem de gestão e liderança nos gestores e pode refletir na atuação deficiente destes, nas organizações de trabalho. Nestes casos, os comportamentos de gestores transformacionais podem

ser considerados inadequados. Já, em uma organização saudável, segundo Mattos (1996), há interação das lideranças, sendo esse processo integrativo e facilitador das aprendizagens compartilhadas de gestão e liderança. Na compreensão de Buchholz (1977 *apud* BORGES, 2001), o trabalho é uma experiência de aprendizagem contínua, que gera dinamismo nas crenças individuais sobre o trabalho.

Na seção que segue, há uma fundamentação sobre os processos compartilhados de aprendizagem de liderança, pois, conforme Moares, Silva e Cunha (2004), no Brasil, os estudos nessa área ainda são incipientes e nem sempre as ações gerenciais são facilitadas para os gestores de saúde.

1.4 Processos compartilhados de aprendizagem de liderança

Conforme enfatizado, na seção anterior, e demonstrado pelos autores acima citados, a liderança pode e precisa ser construída para ser desenvolvida, e isto pressupõe processos de aprendizagem. O líder pode caracterizar-se, de acordo com Senge (1990), pela capacidade de ter clareza e persuasão de ideias, profundidade em seu compromisso, abertura para aprender sempre mais, não ter respostas certas, mas, inspirar confiança nos que estão ao seu redor; esforçar-se para desenvolver habilidades conceituais e de comunicação, refletir valores, aprender a ouvir e apreciar as pessoas que o cercam e suas ideias.

É fundamental, portanto, que nas organizações de trabalho se oportunizem espaços de discussões entre os gestores e nos grupos de trabalho, de modo a desenvolver processos compartilhados de aprendizagem de liderança. Pois, conforme destaca Beauclair (2007), desenvolver políticas de valorização do potencial humano e reconhecer a necessidade de implantar programas que visem ao aprimoramento das competências individuais, fortalece as relações coletivas por meio de estilos de liderança apropriados ao atual mercado de trabalho.

Entende-se que é no sistema coletivo que as aprendizagens são facilitadas, embora o líder também ensine, às vezes, pode ser o principal aprendiz. Segundo Mintzberg (2003), na maior parte das organizações, há muitos líderes em potencial, o que justifica a relevância de analisar de modo crítico e construtivo os programas de desenvolvimento de gestores, muitas vezes proporcionados pelas ações de TD&E. Este aprendizado procede por meio de comportamentos os quais estimulam o pensamento retrospectivo do gestor – que permite ao gestor analisar erros e acertos de experiências anteriores –, para que este possa compreender e executar ações no ambiente organizacional.

Interagir com o grupo, principalmente quando nele há características que proporcionem aprendizado, é um fator fundamental para aprender e desenvolver comportamentos para ser líder. Oportunizar aos gestores a expressão e a participação nas decisões, de acordo com Fernandes *et al.* (2005), é uma forma de reconhecimento da inteligência e da importância das pessoas nos resultados organizacionais. Isto reflete na qualidade de vida e na produtividade, pois o ser humano precisa sentir-se socialmente aceito e agente ativo do grupo no qual interage. Necessita de consideração, estima, participação grupal, ser ouvido, valorizado como pessoa e sentir-se importante. Assim, o gestor líder busca compreender os outros e manter-se aberto a novas ideias (FERNANDES *et al.*, 2005).

Entende-se que, nos programas de aprendizagem de liderança, o processo de aprendizagem do gestor, juntamente com os outros membros da organização, possibilita o compartilhamento e a transferência das aprendizagens, tanto no nível individual como grupal. O líder também inspira os seus liderados por meio de seu próprio (bom) exemplo. Entretanto, ainda é um desafio para os gestores das organizações desenvolverem a qualificação e o potencial de seus gestores para obter, em contrapartida, alto desempenho, aceitação de maiores responsabilidades e comprometimento com o resultado desejado (FERNANDES *et al.*, 2005).

Diferentes programas de aprendizagem são colocados em prática nas organizações, segundo Beauclair (2007), e caracterizam-se, principalmente, pela presença de pessoas que exercem algum tipo de liderança. O trabalho de grupo, utilizado nestes programas, fomenta os processos coletivos e individuais; e assim, as interações entre as pessoas e seus modelos mentais podem ser estimuladas e incrementadas nas ações cotidianas. Tendo em vista a complexa realidade das organizações contemporâneas – como o sistema capitalista (com a competitividade e o imediatismo), com foco nos resultados e a desconsideração dos processos para obtê-los –, torna-se difícil aos gestores “pararem” para refletir e avaliar a aplicabilidade dos programas de aprendizagens e respectivas formas de compartilhá-las para se perpetuarem e trazer benefícios à organização.

De acordo com Hall (2004), a realidade contemporânea, em que predomina esta complexidade nas organizações de trabalho, tende a produzir efeitos no comportamento de seus membros. Isto reflete nas condições estruturais que norteiam os processos internos e nas relações com o ambiente externo. O grau de complexidade é afetado por fatores ambientais e tecnológicos que, juntamente com as condições internas de

natureza pessoal – das tradições, do processo decisório, entre outras – determinam a gestão de uma organização em um determinado momento. Ao considerar este aspecto da contemporaneidade, organizações que promovem programas de desenvolvimento favorecem que os gestores aprendam comportamentos para lidar com situações inusitadas. Isto porque, Vergara (2003) entende a contemporaneidade como uma era de incertezas, e nestas situações, embora possa haver a predominância pela busca de resultados, o processo para obtê-los depende significativamente das pessoas.

Deste modo, um bom líder de grupo consegue estimular um clima cooperativo entre as pessoas. Na maioria das concepções teóricas, a liderança é algo positivo e influencia os membros do grupo na concretização dos objetivos individuais a partir da conquista dos objetivos organizacionais, de modo a obter os resultados almejados. Para Davis e Newstrom (2001), a eficácia da liderança implica congregar e estimular os liderados na direção de objetivos definidos, e as variáveis a serem consideradas são: líder, liderado e situação.

Autores como McGregor (1960), Herzberg, Argyle e Likert (1960, 1959, 1990) (*apud* BORGES; YAMAMOTO, 2004) elucidam a importância de nas organizações existirem espaços de autonomia que reconheçam o potencial criativo para melhorias no processo de trabalho e o desenvolvimento das pessoas. Isto porque, para os autores, o ambiente organizacional necessita disponibilizar elementos facilitadores da aprendizagem no contexto dos grupos de trabalho. De acordo com Silva, Moura e Zanelli (2005), as organizações necessitam de pessoas qualificadas e capazes de aprender, se autoavaliar, criar soluções para resolver problemas complexos, assumir riscos e enfrentar desafios sem receio de errar. Para o desempenho ser considerado competente, Abbad e Borges-Andrade (2004) ressaltam que este depende de vários fatores: condições internas – as características demográficas, cognitivas e motivacionais dos indivíduos –; condições externas – as variáveis do ambiente organizacional e características das situações de ensino que influenciam a aprendizagem. As condições externas também dizem respeito à aprendizagem natural⁹, a qualidade das informações e o suporte gerencial, psicossocial e material.

No Desenvolvimento, assim como no Treinamento, é possível desenvolver os CHA's (Conhecimentos, Habilidades e Atitudes) necessários ao desempenho voltado ao cumprimento de metas

⁹ Para Moares, Silva e Cunha (2004) a aprendizagem natural se refere às aprendizagens que ocorrem no dia a dia do trabalho.

organizacionais. Contudo, para as ações de Desenvolvimento a pessoa tem um papel importante em que estas ações “[...] dependem das escolhas dos indivíduos, pois estão relacionadas à autogestão da aprendizagem nas organizações e a metas de desenvolvimento de carreira desses indivíduos” (ABBAD; BORGES-ANDRADE, 2004, p. 257).

Quanto à análise de aprendizagem na organização, em particular nos grupos, Garvin (2002) evidencia que ela deve ser feita de forma científica e sugere alguns enfoques: utilização do conhecimento disponível para a busca de solução para os problemas emergentes; adaptação de novos conhecimentos; experiências passadas; compartilhamento coletivo do conhecimento, em todos os níveis. Isto implica reflexão de que os programas de aprendizagem têm objetivos e finalidades específicas em termos de resultados. Vergara (2003, p. 30) destaca que “[...] nas atuais relações de trabalho o paternalismo dá lugar ao compartilhamento de responsabilidades; espera-se que as empresas ofereçam oportunidades para o desenvolvimento de seus empregados e parceiros [...]”.

A prática de gestores que se permite aprender e favorecer o aprendizado tem se tornado uma necessidade, conforme salienta Pessoa (2005), em que gestores líderes devem se preocupar em criar e oportunizar comunidades de aprendizagem para tornar as organizações mais eficazes. Os líderes projetistas, de acordo com Senge (1990), são responsáveis por construir e facilitar, nas organizações, espaços em que as pessoas possam expandir continuamente suas capacidades, entender complexidades, esclarecer visões e aperfeiçoar modelos mentais compartilhados.

Os líderes são fundamentais na transferência de aprendizagens, e esta pode ser facilitada quando se trata de um grupo de trabalho em que as vivências, positivas ou não, são compartilhadas e coletivamente externalizadas. A partir deste conceito, entende-se que uma tarefa imprescindível do líder é compartilhar os processos de aprendizagem pelos quais as pessoas na organização poderão lidar produtivamente com situações cotidianas.

Além de considerar “o que” e “como” os gestores líderes aprendem, Moares, Silva e Cunha (2004) destacam que é fundamental identificar métodos utilizados em programas de desenvolvimento, e em que aspectos estes facilitam ou restringem a aprendizagem. Na Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT) o Desenvolvimento, conforme Schette (2005), refere-se ao intento de preparar a pessoa para controlar suas próprias mudanças internas e também aquelas propostas

para o ambiente organizacional. Para os coordenadores dos Programas de Desenvolvimento promoverem além das habilidades básicas, as habilidades criativas, os autores Quinn, Anderson e Finkelstein (2000) propõem um método a partir de simulações, laboratórios supervisionados e a prática em experiências reais de interações com os clientes. Também sugerem a Avaliação de Desempenho e o *feedback* para desenvolver líderes eficazes.

Na área de TD&E, o Desenvolvimento é uma categoria fundamental da Psicologia, conforme Zanella e Ross (2000), pois Programas de Desenvolvimento constituem-se em espaços de trocas enriquecedoras que possibilitam às pessoas a produção e a apropriação de novas ideias. Também é pertinente, de acordo com Moares, Silva e Cunha (2004), considerar em que aspectos os Programas de Desenvolvimento facilitam ou restringem a aprendizagem. Esta realidade remete, de acordo com Davies e Easterby-Smith (1984 *apud* STARKEY, 1997), a importância de comunidades de prática que favorecem a aprendizagem compartilhada nas organizações de trabalho, desde que estas permitam a interação das pessoas, que poderá ocorrer por meio de discussões, compartilhamento de experiências e observação. Desta forma, o conhecimento pode ser ampliado e cristalizado em nível de grupo (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

A comunidade de prática é uma das formas de implementar a gestão do conhecimento e o que a caracteriza, conforme Valença & Associados (1995, p. 50), “[...] é a reunião de profissionais de atividades comuns ou próximas, dispostos a regular sua prática, de acordo com as mesmas normas de conduta e de proficiência operativa”. Nas comunidades de prática, consoante Wenger (2000 *apud* BOLZANI JÚNIOR; SOUSA; NASCIMENTO, 2003, p. 9-10), as pessoas “[...] compartilham sua experiência e conhecimento de maneira criativa para promover novas abordagens para problemas que a comunidade identificou”. Estes autores diferem as comunidades de prática de outros arranjos organizacionais, conforme o Quadro 3:

	<i>Qual o propósito?</i>	<i>Quem pertence?</i>	<i>O quê os mantém juntos?</i>	<i>Quanto dura?</i>
Comunidades de Prática	Desenvolver as competências dos membros; construir e trocar conhecimento	Membros são selecionados por eles mesmos com base na <i>expertise</i> ou na paixão pelo tema	Paixão, compromisso e identificação com a competência e a <i>expertise</i> do grupo	Enquanto houver interesse em manter o grupo
Grupos formais de trabalho	Entregar um produto ou serviço	Membros incluem qualquer um que se reporte ao gerente do grupo	Requisitos do trabalho e objetivos comuns	Até a próxima reorganização
Equipes de Projeto	Completar uma tarefa específica	Membros são designados pela gerência	As metas e <i>milestones</i> do projeto	Até que o projeto termine
Redes informais	Coletar e distribuir informação	Membros são amigos e companheiros de trabalho	Necessidade e relacionamento mútuos	Enquanto houver uma razão para contato

Quadro 3. Comunidades de prática e outras estruturas organizacionais.
 Fonte: Bolzani Júnior, Souza e Nascimento (2003, p. 10).

Considerando que o foco desta pesquisa é em uma organização de saúde, relevante destacar algumas características desta realidade que se relacionam com o trabalho dos gestores, como por exemplo: fatores externos ao funcionamento do grupo, pertencentes a toda uma dinâmica organizacional; análise de resultados; legislação voltada à área da saúde e intolerância a equívocos, pois pode significar a perda de vida humana. Ao compreender o cenário que permeia este tipo específico de organização, é pertinente considerá-lo porque pode influenciar nos processos e no compartilhamento das aprendizagens entre os gestores e a equipe. Estas características serão descritas e clarificadas no método, que será a próxima seção deste estudo.

2 DESCRIÇÃO DO MÉTODO

Neste capítulo, são apresentados os procedimentos que foram utilizados nesta pesquisa, a caracterização da organização pesquisada, bem como, o perfil dos participantes, as fontes de informações, coletas de informações, análise e interpretação dos resultados.

2.1 Caracterização da organização pesquisada

Este estudo foi realizado em uma empresa de grande porte, acima de 500 funcionários segundo o Ministério do Trabalho e Emprego no Brasil, situada no Oeste de Santa Catarina. Trata-se de uma Cooperativa de trabalho médico que obteve sua constituição legal em 20 de fevereiro de 1992.

Além da comercialização de planos de saúde, alguns médicos cooperados concentraram esforços para que, em 05 de dezembro de 1998 fosse inaugurado o hospital desta Cooperativa, para que, assim, pudessem contribuir e mudar a história da assistência médico-hospitalar na Região Oeste de Santa Catarina.

Esta Cooperativa tem como negócio a promoção de saúde e trabalho médico, garantindo, por meio da sua missão – oferecer serviços de saúde com qualidade e fácil acesso – proporcionar aos cooperados e colaboradores trabalho digno, contribuindo com o bem-estar e a qualidade de vida da comunidade. Como visão, a Cooperativa almeja ser referência regional e estadual na assistência à saúde, através da reconhecida excelência em atendimento, tecnologia e infra-estrutura.

Além do hospital, a Cooperativa dispõe de outros recursos próprios: Laboratório de Análises Clínicas, Unimagem – Centro de Diagnóstico por Imagem, Centro de Diagnóstico de Distúrbios do Sono, Centro Cardiovascular, Centro de Oncologia, Serviço de Nutrição e Dietética, Medicina Preventiva, Fisioterapia, Transporte e Medicina Ocupacional.

A Cooperativa conta com 223 médicos cooperados de diversas especialidades e aproximadamente 583 colaboradores fazem parte do seu quadro funcional. Destes, 65 são gestores responsáveis por equipes de trabalho.

2.1.1 Programa de desenvolvimento de gestores

Em 25 de setembro de 2002 a diretoria da Cooperativa de Trabalho Médico mobilizada pela vontade de estruturar uma política de

trabalho que permitisse a interação direta com os gestores da organização – colaboradores que coordenam equipes de trabalho – e visando a um modelo de gestão participativa, iniciou um Grupo de Estudos, o qual denominou Programa de Desenvolvimento de Gestores. Inicialmente o Programa foi coordenado pelo administrador hospitalar, pelo administrador de plano de saúde e pela psicóloga organizacional da época.

Este Programa surgiu da necessidade de formar uma equipe coesa frente às Unidades de Negócio da Cooperativa, com o objetivo de desenvolver gestores líderes e proporcionar coletivamente a troca de experiências focadas no compartilhamento de aprendizagens de gestão e liderança em grupo. Este Programa teve, ainda, como objetivos: aumentar o comprometimento dos gestores com a Cooperativa, aperfeiçoar o relacionamento interpessoal entre gestores, torná-los agente das mudanças necessárias para o desenvolvimento organizacional, e implantar um método de gestão focada na qualidade, em resultados e na orientação à produção de talentos humanos.

Neste Programa foram convidados a participar: a diretoria executiva – médicos cooperados que dirigem a Cooperativa, os gerentes e os gestores de todos os setores (Administração, Atendimento Hospitalar, Auditoria de Enfermagem, Autorizações, Centro Clínico, Comercial, Contabilidade, Enfermagem (todas as unidades), Farmácia, Faturamento, Financeiro, Fisioterapia, Gestão de Pessoas, Gestão de Relacionamento e Marketing, Hotelaria Hospitalar, Laboratório, Logística, Medicina Ocupacional, Medicina Preventiva, Psicologia Organizacional e do Trabalho, Serviço de Nutrição e Dietética, Tecnologia da Informação, Unimagem).

A diretoria gestão 2002-2004 entendeu que este Programa poderia facilitar a interação entre os gestores, para viabilizar a possibilidade da resolução de conflitos com consequências positivas nas relações entre os colaboradores, independente do setor e atividade desempenhada. Este Programa de desenvolvimento objetivou ainda, instrumentalizar os gestores para o alcance do perfil de liderança desejado pela gestão da Cooperativa 2002-2004, compreendido pelas seguintes características: transparência, ética e qualidade nas relações de trabalho, além de prever a ascensão profissional (UNINFORMATIVO..., 2004).

Neste período – 2002 à 2004 – foram desenvolvidas atividades para dar conta dos seguintes objetivos: conhecer o negócio da empresa, integrar os gestores, propiciar momento para desenvolver o trabalho em equipe e estimular o desenvolvimento comportamental dos gestores. As

atividades foram desenvolvidas por meio de exposição teórica e dinâmicas de grupo – vivências grupais – quando da exposição do assunto, desenvolvimento, processamento e relação do exposto com o cotidiano dos gestores na Cooperativa, sendo esta, materializada na rotina e adversidade diária, verbalizada pelos próprios participantes.

A psicóloga realizava exposição teórica para introduzir o assunto do encontro – pois os assuntos a serem trabalhados nos encontros não eram divulgados anteriormente aos participantes – na sequência, a psicóloga aplicava uma técnica que favorecia a inter-relação entre os gestores e facilitava a reflexão e exposição destes com a sua prática organizacional. O método de trabalho utilizado neste Programa se deu por meio de dinâmicas de grupo – vivências grupais – quando da exposição do assunto, desenvolvimento, processamento e relação teoria e prática, materializadas nas rotinas e adversidades diárias, verbalizadas pelos próprios participantes.

A dinâmica de grupo é um instrumento importante para trabalhar o processo de ensino-aprendizagem, pois valoriza tanto os aspectos teóricos quanto os aspectos da realidade na qual as pessoas estão inseridas. Essas técnicas permitem que as pessoas envolvidas passem por um processo de ensino-aprendizagem onde o trabalho coletivo é colocado como caminho para modificar a realidade, pois a dinâmica de grupo não é um fim, mas um meio (GONÇALVES; PERPÉTUO, 2003).

Por meio de jogos, dramatizações, técnicas participativas e oficinas vivenciais é possível discutir temas complexos e até estimular a externalização de conflitos. Outros recursos podem ser também utilizados como: vídeos, exposições dialogadas, técnicas de teatro e construção de cartazes para explorar, contudo, a criatividade dos participantes. Os encontros eram semanais com uma hora de duração, em horário de trabalho (GONÇALVES; PERPÉTUO, 2003).

Além das técnicas aplicadas (jogos, dramatizações, construção de painéis, entre outras), a coordenadora do Programa encaminhava ao final do encontro, por meio eletrônico, material teórico de apoio voltado ao tema trabalhado.

Durante este período foram trabalhados os seguintes temas: Cooperativismo; Negócio em Saúde; Administração por resultados; Integração; Saber ouvir; Atendimento; Processo de comunicação; Trabalho em equipe; Sociodrama; Características do líder; Autoconhecimento; Percepções diferentes no mesmo contexto; Motivação e O processo de mudanças.

No primeiro semestre de 2004, a mesma diretoria diagnosticou,

por meio de reuniões operacionais, que nem todos os gestores participantes do Programa de Desenvolvimento multiplicavam e aplicavam as aprendizagens compartilhadas neste Programa com as suas equipes de trabalho, principalmente sobre o perfil de liderança adotado pela atual gestão da Cooperativa. A diretoria, motivada por buscar este resultado e obter melhor satisfação no e com o trabalho, elevou o Grupo de Estudos existente para a categoria de Programa de “Multiplicadores” (UNINFORMATIVO..., 2009), o qual seguiu formato sugerido por uma das psicólogas. Esta psicóloga propôs ampliar o número de participantes, incluindo além dos gestores corporativos, os gestores que atuavam na assistência ao paciente. Com a entrada de mais uma psicóloga organizacional e do trabalho, em agosto de 2004, o Programa passou a ser coordenado por esta profissional, mestranda desta pesquisa, com o apoio dos gerentes das unidades de negócio, e não mais com os administradores, pois os mesmos desligaram-se da Cooperativa.

O PDG seguiu com o mesmo método de trabalho, agregando novos temas e reciclando alguns já abordados. No segundo semestre de 2004 até dezembro de 2008, a psicóloga buscou favorecer o aperfeiçoamento das técnicas e ferramentas de trabalho, além dos temas comportamentais. Os temas abordados na área de gestão foram: Avaliação de desempenho, Conhecendo o setor do outro gestor, Programa de integração, Conhecendo o trabalho do outro gestor, Processo de recrutamento e seleção, Entrevista comportamental na seleção de pessoal, Conhecendo as atividades do Conselho de Administração, Acompanhamento funcional, Formas de avaliação para crescimento das equipes. Em relação à área comportamental, seguiu-se com os temas: Responsabilidade em grupo, Reações características dos grupos, Liderança, Estilos principais de comportamentos de lideranças, Liderança situacional, Percepções da realidade do grupo, Supostos básicos de Bion, Grupos operativos, Quando as equipes não funcionam, Identificando as características, Como sou visto pelo colega, O papel do multiplicador, Relacionamento interpessoal, Comprometimento e responsabilidade, Ética, Negociação e conflitos, Liderança e gerenciamento, Inteligência emocional e Bioética.

A avaliação do Programa se consolidou por meio do *feedback* de retorno procedente dos participantes diretamente à coordenadora do mesmo, a qual analisava, com base nas falas e registros dos participantes, aspectos positivos e aspectos a serem melhorados no método de trabalho deste Programa. As perguntas questionavam se os temas trabalhados eram aplicados na prática organizacional, bem como, quais sentimentos os participantes manifestavam nos encontros, temas a

serem trabalhados, confortos e desconfortos experienciados e técnicas utilizadas.

Com base nestes dados, a coordenadora reconduzia e adequava o planejamento estabelecendo novas práticas. Os temas que normalmente apareciam no planejamento e replanejamento eram: estilos de liderança, comunicação, relacionamento interpessoal, resolução de conflitos, processo de *feedback*, autoconhecimento, percepção, trabalho em equipe, integração entre setores diversos, motivação, mediação de conflitos entre colegas do mesmo setor, imparcialidade e neutralidade na tomada de decisões, processos para realizar reuniões operacionais.

Em 2009, a coordenação do Programa, juntamente com os gerentes e diretoria executiva, entendeu que os encontros poderiam ocorrer quinzenalmente, com a mesma carga horária. Neste ano, o foco foi o estudo da ferramenta *Balanced Scorecard* (BSC), conforme Pinto (2005 *apud* VITAL, 2007) o qual tem como pilar o mapa estratégico, que reflete a lógica de como a organização será mobilizada e o seu alinhamento com o negócio, a missão, os valores e a visão de longo prazo, que proporciona, conforme Kaplan e Norton (2006 *apud* VITAL, 2007), uma representação visual dos objetivos primordiais da organização, além de demonstrar como os mesmos se inter-relacionam, relações de causa e efeito entre uma ação e o resultado que causará para o atendimento de um objetivo especificado.

O resultado eficaz da implantação do BSC, segundo Vital (2007), depende de como este processo é compreendido e também da cultura do grupo, pois implica um processo contínuo, participativo, no qual gestores devem se mostrar ativos para multiplicar sua aplicabilidade nas equipes de trabalho e, conseqüentemente, obter resultados satisfatórios. Para tanto, os dirigentes da Cooperativa entenderam que gestores líderes deveriam estar voltados, inclusive, à aprendizagem desta ferramenta e mais uma vez, proporcionar a multiplicação desta em suas equipes de trabalho.

Para facilitar o desenvolvimento desta ferramenta, foram construídos módulos voltados ao aprendizado e compartilhamento desta, e em cada equipe de trabalho, um gestor fez o papel de coordenador dos trabalhos, o qual oferecia suporte, aos demais, por deter maior entendimento, conhecimento e domínio da ferramenta. As equipes eram supervisionadas pelos gerentes e pelo instrutor interno da Cooperativa. Com este aprendizado os gestores passaram a organizar e controlar o setor de sua responsabilidade por meio de indicadores, os quais passaram a ser alimentados mensalmente para que após, houvesse discussão e exposição dos resultados aos dirigentes da Cooperativa e

socializado com os outros gestores nas reuniões operacionais.

Em 2010, as atividades concentraram-se em temas como: liderança, motivação, trabalho em equipe e comunicação, uma vez que a implantação da ferramenta BSC estava satisfatória. Devido às reestruturações e mudanças no modelo de gestão da diretoria “gestão 2010-2013”, o Programa de desenvolvimento teve sua edição finalizada em outubro de 2011.

2.2 Participantes

Participaram deste estudo 14 gestores de uma empresa de grande porte (acima de 500 funcionários), da área da saúde, mais especificamente uma Cooperativa que promoveu Programa de desenvolvimento de liderança, sendo que participaram do PDG aproximadamente 60 (sessenta) gestores. Neste estudo, entendeu-se por gestor todo profissional que coordena uma equipe de trabalho e participa de tomadas de decisão. Tendo em vista que este Programa iniciou em 2002, foram convidados os gestores que integraram o Programa e que coordenavam grupo de trabalho há pelo menos um ano.

Para tanto, buscou-se junto ao setor de Gestão de Pessoas dados que deram conta destas primeiras informações, sabendo-se que todos os que atenderam aos critérios acima citados foram convidados a participar desta pesquisa.

Com os participantes previamente identificados, despendeu-se reunião coletiva e informativa, apresentação da pesquisadora/orientador e do objetivo da pesquisa, bem como, esclarecimento de dúvidas acerca das instruções do trabalho e outras questões, as quais desejassem levantar. Contudo, para formalizar, enviou-se novamente informações por meio eletrônico a todos os participantes do Programa.

Elucidou-se a importância e necessidade da autorização prévia no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) (ANEXO C), conforme as normas éticas de pesquisa com seres humanos da Universidade Federal de Santa Catarina (CEPSH – UFSC), além de informá-los sobre a gravação das entrevistas, evidenciando-se que as identidades dos participantes seriam e serão preservadas.

Após esclarecimentos e autorização, bem como, aprovação desta pesquisa junto ao Comitê de Ética em Pesquisa da UFSC, foi feito contato individual, por telefone, com cada participante para a realização da entrevista e outros encaminhamentos pertinentes sobre o estudo. Informou-se aos participantes que para melhorar a qualidade da pesquisa, bem como, fortalecer sua cientificidade, foi realizada uma

entrevista preliminar (teste-piloto), com o objetivo de relacionar a fundamentação teórica com a realidade vivenciada por eles, para que, a partir destes dados, pudesse se estabelecer aprofundamentos e relações para o instrumento de caráter definitivo.

Nas tabelas 2, 3, 4 e 5 distribuiu-se os dados gerais e sócio demográficos dos participantes do estudo, como: idade, gênero, formação profissional (graduação e especialização), setor que coordena, tempo de empresa, tempo como gestor de uma equipe de trabalho, número de pessoas que coordena/lidera e tempo de participação do Programa de Desenvolvimento de Gestores (PDG).

Utilizaram-se as seguintes nomenclaturas para os participantes do estudo: SF = Sujeito Feminino e SM = Sujeito Masculino, as quais seguirão nas próximas tabelas.

Tabela 1. Idade e gênero dos participantes da pesquisa.¹⁰

Participante	Idade	Gênero
SF ¹¹ 13	24	F
SF 1	26	F
SF 5	28	F
SF 14	28	F
SM ¹² 4	28	M
SF 8	29	F
SM 2	29	M
SM 3	29	M
SF 10	32	F
SF 6	33	F
SF 7	33	F
SF 9	34	F
SF 12	36	F
SM 11	42	M

Fonte: Dados obtidos das entrevistas com os gestores.

Na Tabela 1 são apresentados dados referentes à idade e o gênero dos participantes. Sendo que, 09 possuem idade entre 24 e 32 anos, enquanto que 05 possuem idade entre 33 e 42 anos. Em relação ao

¹⁰ Na tabela 1, utilizou-se a ordem crescente da idade dos participantes como critério de exposição dos dados com a finalidade de preservar a identidade dos participantes desta pesquisa.

¹¹ SF: Sujeito Feminino.

¹² SM: Sujeito Masculino.

gênero, 10 participantes são do sexo feminino e 04 são do sexo masculino.

Dados sobre a formação profissional e setor que coordena será apresentado na Tabela 2.

Tabela 2. Formação profissional dos participantes da pesquisa.¹³

Graduação	Especialização	Setor que coordena
Enfermagem	Auditoria em Sistemas de Saúde Administração Hospitalar	Auditoria em Enfermagem
Administração (em andamento)		Autorizações
Enfermagem		Centro de Oncologia
Ciências Contábeis	Gestão de Custos e Controladoria	Contabilidade
Nutrição	Vigilância Sanitária e Qualidade Aplicada à Produção de Alimentos	Gestão da Qualidade
Administração	Gestão de Pessoas	Gestão de Pessoas
Direito	Direito do Trabalho Direito Previdenciário MBA Gestão de Planos de Saúde	Jurídico
Tecnologia em Alimentos Administração (em andamento)	Administração Hospitalar Gestão Estratégica Empresarial Magistério Superior	Laboratório e Gestão de Custos Assistenciais
Serviço Social	Administração Hospitalar Marketing	Medicina Preventiva e Gestão de Relacionamento e Marketing
Nutrição	Magistério Superior	Nutrição e Dietética

¹³ Na Tabela 2, utilizou-se a ordem alfabética dos setores da organização pesquisada como critério de exposição dos dados com a finalidade de preservar a identidade dos participantes desta pesquisa, sem nomear SF e SM.

	Obesidade e Emagrecimento Administração Hospitalar	
Serviço Social	Diagnóstico, Tratamento e Prevenção em Dependência Química	Responsabilidade Social
Engenharia Florestal	Engenharia de Segurança do Trabalho	Saúde Ocupacional
Sistemas de Informação	Gestão Estratégica de TI Administração Hospitalar	Tecnologia da Informação
Administração	Administração Hospitalar	Unimagem

Fonte: Dados obtidos das entrevistas com os gestores.

A partir da Tabela 2, percebeu-se que 13 participantes possuem graduação completa e apenas 01 participante está cursando o nível superior. Em relação à especialização, notou-se que 12 participantes possuem, enquanto que apenas 02 não têm curso de pós-graduação, em andamento ou concluído. Identificou-se que os gestores coordenam setores de acordo com a formação profissional específica (graduação), sendo que esta contribui favoravelmente na gestão dos processos de trabalho de cada equipe.

A seguir, a Tabela 3 demonstrará os dados sobre o tempo de empresa de cada gestor na Cooperativa.

Tabela 3. Tempo de empresa dos participantes da pesquisa.¹⁴

Data de admissão	Tempo de empresa (até dezembro/2011)
01/03/1995	16 anos e 09 meses
24/02/2000	11 anos e 09 meses
18/03/2002	09 anos e 09 meses
20/02/2003	08 anos e 10 meses
14/08/2003	08 anos e 04 meses
01/02/2006	05 anos e 10 meses
17/04/2006	05 anos e 08 meses

¹⁴ Na Tabela 3, utilizou-se a ordem decrescente de tempo de empresa dos participantes como critério de exposição dos dados com a finalidade de preservar a identidade dos participantes desta pesquisa, sem nomear SF e SM.

15/08/2006	05 anos e 04 meses
16/10/2006	05 anos e 02 meses
02/04/2007	04 anos e 08 meses
14/05/2007	04 anos e 07 meses
16/03/2009	02 anos e 09 meses
04/05/2009	02 anos e 07 meses
18/01/2010	01 ano e 11 meses

Fonte: Dados obtidos das entrevistas com os gestores.

Com base nos dados da Tabela 3, é possível visualizar o tempo de empresa de cada participante da pesquisa. Desta forma, 3 participantes estão na empresa entre 1 ano e 11 meses e 4 anos; 6 participantes estão na empresa de 4 a 6 anos; 3 participantes atuam na empresa entre 8 e 10 anos, e 2 participantes estão na empresa acima de 11 anos. Destaca-se, com base nos documentos da organização junto ao setor de Gestão de Pessoas, que a maioria iniciou suas atividades profissionais na referida empresa, em cargos de menor complexidade até chegar ao nível de coordenação.

Estas informações poderão ser visualizadas com a apresentação da Tabela 4.

Tabela 4. Tempo como Gestor, Equipe e Tempo de participação no PDG.¹⁵

Tempo como Gestor de uma equipe	Número de pessoas na sua equipe	Tempo de participação no PDG
1 ano e 10 meses	21	9 anos
6 anos e 02 meses	08	9 anos
4 anos e 11 meses	47	9 anos
1 ano e 10 meses	28	6 anos
2 anos	34	5 anos e 3 meses
1 ano e 11 meses	01	4 anos
2 anos	03	4 anos
2 anos e 9 meses	15	4 anos
2 anos e 3 meses	14	3 anos
2 anos e 3 meses	03	2 anos e 10 meses

¹⁵ Na Tabela 4, utilizou-se a ordem decrescente de tempo de participação dos gestores no PDG como critério de exposição dos dados com a finalidade de preservar a identidade dos participantes desta pesquisa, por não nomear SF e SM.

2 anos e 11 meses	03	2 anos e 9 meses
2 anos e 3 meses	06	2 anos e 6 meses
1 ano e 10 meses	02	1 ano e 10 meses
1 ano e 7 meses	04	1 ano e 8 meses

Fonte: Dados obtidos das entrevistas com os gestores.

Na Tabela 4 é demonstrado que 8 participantes coordenam equipes de trabalho com até 10 pessoas; 4 participantes possuem em suas equipes de trabalho de 14 a 28 pessoas, e 2 participantes possuem em suas equipes entre 34 e 47 pessoas. Conforme dados da Tabela 4, é possível identificar que o tempo de participação dos gestores no Programa de Desenvolvimento de Gestores, é superior ao tempo em que estão no cargo de Gestor de uma equipe de trabalho, evidenciando, com isso, a preocupação dos dirigentes em proporcionar este espaço de aprendizagem a fim de preparar pessoas para assumirem cargos de liderança na Cooperativa.

2.3 Fontes de informação

Foram utilizadas duas fontes de informações para este estudo.

A primeira fonte se deu por conta de análise de documentos, como por exemplo, os informativos internos.

Os documentos da organização foram analisados com a finalidade de clarificar os seguintes aspectos: Declaração da Missão, Visão, e Princípios da empresa; Modelo de gestão adotada; Política de Desenvolvimento Pessoal e Profissional e Investimento destinado à capacitação de lideranças na organização. Também, objetivou-se pesquisar se nestes documentos estão evidenciados os estilos de liderança relatados e adotados pelos dirigentes e gestores.

Esta análise documental visou identificar se os gestores têm clareza das políticas de desenvolvimento pessoal e profissional da organização e de que forma percebem a relação da mesma com a sua atuação profissional na Cooperativa, a qual prioriza desenvolver habilidades comportamentais focadas em gestores líderes.

A segunda fonte foram as entrevistas individuais e semiestruturadas com os gestores. Foi desenvolvido roteiro de entrevista semiestruturada (ANEXO A), utilizado individualmente com os participantes que preencheram os critérios: coordenar uma equipe de trabalho há pelo menos um ano e manifestar interesse em participar desta pesquisa. Entendeu-se que este instrumento foi a principal fonte de

informação, pois, neste estudo, objetivou-se caracterizar os processos compartilhados de aprendizagens de liderança por gestores decorrentes de um Programa de desenvolvimento.

Este momento individual com os gestores possibilitou uma melhor compreensão das aprendizagens adquiridas e compartilhadas e inclusive, uma análise geral quanto ao método utilizado no Programa. O instrumento escolhido proporcionou um contato mais próximo entre entrevistadora e entrevistado, permitindo explicitar melhor dúvidas sobre as perguntas e respostas efetuadas (LAVILLE; DIONNE, 1999).

O roteiro de entrevista semiestruturada (ANEXO A), caneta e um caderno de campo para anotar as percepções da pesquisadora em relação à realidade observada: ambiente, expressões faciais, entre outros aspectos considerados relevantes para a interpretação e análise dos resultados. Também foram utilizados cartões expositivos das questões de pesquisa (ANEXO B) como recurso visual, possibilitando maior esclarecimento e segurança ao participante, contribuindo ainda, para aliviar sua ansiedade no momento de responder as questões de pesquisa, bem como, evitar a repetição da questão por parte da pesquisadora.

2.4 Elaboração do roteiro de observação indireta (entrevista)

O roteiro de entrevista objetivou identificar dados demográficos como: gênero e idade, formação profissional. Em relação aos dados funcionais, foi investigado: há quanto tempo atua na organização; setor atual que trabalha e número de colaboradores em sua equipe, há quanto tempo coordena uma equipe de trabalho e o ano em que iniciou sua participação no Programa de desenvolvimento de gestores.

Processos compartilhados de Aprendizagem:

- Entendimento sobre Aprendizagem;
- Experiências aprendidas;
- Experiências repassadas aos outros gestores;
- Situações compartilhadas entre gestores.

Liderança:

- Fatores demográficos;
- Suporte para desenvolver comportamentos de liderança;
- Situações compartilhadas que envolvem comportamentos de liderança;
- O que é aprendido sobre liderança;

- Capacidade de conseguir desenvolver-se gestor líder.

Programa de Desenvolvimento:

- Objetivos do Programa;
- Compartilhamento entre gestores;
- Métodos utilizados que facilitaram a aprendizagem de liderança;
- Métodos utilizados que dificultaram a aprendizagem de liderança.

A partir das variáveis e respectivos conjuntos de subvariáveis acima descritas, elaborou-se o roteiro de pesquisa que resultou nas seguintes categorias e respectivas subcategorias:

1) Conceitos de Aprendizagem	Busca do conhecimento
	Troca de experiências
	Crescimento, desenvolvimento, evolução
	Aplicação do que é aprendido
2) Compreensão dos objetivos do Programa	Desenvolvimento e formação de lideranças
	Desenvolvimento comportamental
3) Alcance dos objetivos	Objetivos alcançados
	Objetivos parcialmente alcançados
	Objetivos não foram alcançados
4) Fatores facilitadores das aprendizagens de gestão e liderança	Dinâmicas de grupo
	Domínio e manejo da instrutora
	Participação da diretoria e gerência
	Compartilhamento entre gestores

	Participantes com o mesmo cargo
	Metodologia
5) Fatores dificultadores das aprendizagens de gestão e liderança	Incompreensão das dinâmicas de grupo
	Alteração do cronograma
	Baixa participação da diretoria e gerência
	Ausência e pouco envolvimento dos participantes
	Demandas operacionais
6) Compartilhamento de conhecimentos e experiências	Compartilharam conhecimentos e experiências
	Não compartilharam conhecimentos e experiências
	Às vezes compartilharam conhecimentos e experiências
7) Compartilhamento dos demais gestores	Compartilharam conhecimentos e experiências
	Não compartilharam conhecimentos e experiências
	Às vezes compartilharam conhecimentos e experiências
8) Transferências aos subordinados	Houve transferência
	Não houve transferência
	Houve transferência parcial

9) Comportamentos dos gestores	Comportamentos alteraram
	Comportamentos permaneceram os mesmos
10) Mudanças para o Programa	Reestruturar os participantes
	Maior participação da diretoria e gerência
	Trabalhar temas comportamentais
	Rever horário, periodicidade e atividades extra à organização
11) Reedição do Programa	Sim – deve ser reeditado
	Não – não deve ser reeditado

Quadro 4. Decomposição de variáveis.

Fonte: Dados oriundos do Capítulo 1, do PDG realizado e dos depoimentos dos gestores participantes advindos da entrevista semi-estruturada.

A discussão das categorias e subcategorias desta pesquisa serão apresentadas e descritas no próximo capítulo.

2.5 Equipamentos e materiais

Foi utilizado um gravador MP4, pois as entrevistas foram gravadas e transcritas *a posteriori*, permitindo reproduzir a fala dos gestores pesquisados com exatidão, sem acrescentar ou omitir dados.

Para viabilizar esta pesquisa foram necessários investimentos de outros materiais, os quais são descritos abaixo:

Descrição dos Materiais Permanentes	Valor em R\$
01) Notebook	2.950,00
02) Gravador	340,00
03) Impressora	460,00
04) Cartucho de Impressão	180,00
05) Folhas A4	54,50
06) Livros	930,00
07) Notebook	1.290,00

Quadro 5. Materiais utilizados na pesquisa.

Fonte: Construção da própria pesquisadora.

O investimento de materiais foi de R\$ 2.914,50, uma vez que os itens 01 e 02 já haviam sido adquiridos pela pesquisadora.

2.6 Situação e ambiente

Utilizou-se uma sala com acústica adequada e equipamento de áudio (gravador) para posterior transcrição das verbalizações. Seguiu-se com o roteiro das perguntas e com o auxílio de cartões expositivos, os quais foram expostos e entregues ao participante para assegurar-lhe o foco da pergunta, bem como, da resposta.

Após a autorização dos participantes do estudo e assinatura no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), procedeu-se com a gravação em áudio. As entrevistas foram realizadas em ambiente externo à organização, respeitando as demandas de trabalho dos gestores e a livre manifestação.

2.7 Procedimentos

Inicialmente identificou-se lacunas no conhecimento sobre a relação entre liderança e programas de desenvolvimento. Ao confirmar a relevância do tema de pesquisa, houve a revisão da literatura sobre o mesmo (por meio de livros, produções de alunos de programas de pós-graduação, artigos publicados em periódicos e publicações eletrônicas) e a partir desta, foi possível observar as lacunas em relação a programas de desenvolvimento. Elaborou-se projeto de pesquisa, o qual foi apreciado por uma banca de três professores que qualificaram este estudo, e na sequência o mesmo foi submetido ao comitê de ética em pesquisa da UFSC e também foi aprovado.

Escolheu-se uma Cooperativa de trabalho médico, por já ter implantado, em sua política, Programas de Desenvolvimento desde 2002 após a mudança de gestão na Cooperativa. Realizou-se contato pessoal com a diretoria, a qual aprovou e incentivou este estudo. Assim, estabeleceu-se contato com os gestores pesquisados, a fim de informar os objetivos desta pesquisa, explicar sobre o TCLE e solicitar assinatura dos participantes neste.

Antes da coleta de dados, fez-se duas entrevistas preliminares – teste piloto do instrumento de pesquisa – com dois gestores participantes do Programa de Desenvolvimento de Gestores, informações estas que não fazem parte da amostra. Este teste piloto permitiu melhorar o roteiro de entrevista semi-estruturada tornando-o mais claro e permitiu ainda, estruturar cartões de pesquisa, com as questões, para melhor ilustrar aos

participantes.

A discussão das informações obtidas nesta pesquisa, se desenvolveu na proposta qualitativa, a qual permite compreender a realidade das pessoas, pois trabalha com o universo de significados, aspirações, crenças, “o que corresponde a um espaço mais profundo das relações” (MINAYO, 1994, p. 22). Conforme a autora, existem várias modalidades de análise de conteúdo, sendo que, para tal pesquisa é nomeada a Análise Temática, a qual proporciona ao pesquisador descobrir os núcleos de sentido nas falas dos participantes, “que compõem uma comunicação, cuja presença ou frequência signifiquem alguma coisa para o objeto analítico visado” (MINAYO, 2008, p. 316).

Segundo Minayo (2008), dentre os aspectos da análise temática, há a possibilidade de dividir a pesquisa em três etapas, a primeira condiz com o processo da pré-análise, com escolha dos documentos a serem analisados e se retoma as hipóteses e objetivos iniciais; na segunda etapa há a exploração do material, dedicando-se ao material coletado o pesquisador busca encontrar categorias, que são expressões ou palavras significativas, a partir destas o conteúdo da fala é organizado; e na terceira etapa o pesquisador pode trabalhar com o tratamento dos resultados obtidos e interpretá-los, colocando em relevo as informações obtidas articulando-as ao quadro teórico elencado na primeira etapa, assim como pode estabelecer novas dimensões sugeridas pela leitura do material.

A descrição, análise e interpretação das informações serão apresentadas no próximo capítulo.

3 DESCRIÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DAS INFORMAÇÕES

Para a análise das informações da pesquisa foram construídas tabelas, a fim de facilitar a visualização e o entendimento do leitor. Nas tabelas 1, 2, 3 e 4, apresentadas no capítulo correspondente ao Método – no item “Participantes” – distribuiu-se os dados gerais e sócio-demográficos.

A seguir, neste capítulo, serão apresentadas as informações obtidas por meio das entrevistas e da análise dos documentos da organização. Serão utilizadas, ainda, tabelas para melhor visualização e na sequência as análises das mesmas.

Para caracterizar os processos compartilhados de aprendizagens de gestão e liderança em um Programa de desenvolvimento de gestores, por meio das questões de pesquisa e respostas dos participantes, elencou-se 11 categorias principais (1-Conceitos de aprendizagem, 2- Compreensão dos objetivos do PDG, 3- Alcance dos objetivos do PDG, 4- Fatores facilitadores das aprendizagens de gestão e liderança, 5- Fatores dificultadores das aprendizagens de gestão e liderança, 6- Compartilhamento dos conhecimentos e experiências do gestor, 7- Conhecimentos e experiências compartilhadas pelos demais gestores, 8- Das aprendizagens transferidas aos subordinados, 9- De comportamentos por meio da participação no PDG, 10-Mudanças propostas no PDG e 11- Reedição do Programa), as quais foram subdivididas em subcategorias para melhor compreensão das informações obtidas.

3.1 Conceitos de aprendizagem

Nesta categoria procurou-se investigar a compreensão que os gestores têm do significado de aprendizagem. Isto porque é relevante perceber o entendimento que possuem sobre aprendizagem, por terem participado de um Programa que visava a aprendizagem de liderança, e ainda, pois segundo o que versa na literatura, existem muitas definições a respeito. Na Tabela 5, são apresentadas as subcategorias que decorreram dos conteúdos expressos pelos participantes: Busca de Conhecimento; Troca de experiências; Crescimento, desenvolvimento e evolução e Aplicação do que é aprendido.

Tabela 5. 1- Conceitos de aprendizagem.

Conceitos de aprendizagem	Busca de conhecimento	Troca de experiências	Crescimento, desenvolvimento e evolução	Aplicação do que é aprendido
Participantes				
SF 1	X			
SM 2	X			
SM 3	X			
SM 4		X		
SF 5	X			
SF 6			X	
SF 7			X	
SF 8			X	
SF 9				X
SF 10			X	
SM 11			X	
SF 12				X
SF 13			X	
SF 14		X		

Fonte: Dados obtidos das entrevistas com os gestores.

Na Tabela 5, é possível notar que, ao serem questionados sobre “O que entendem por aprendizagem?”, dos 14 entrevistados, 4 compreendem a aprendizagem como a busca do conhecimento, ou seja, que neste processo desenvolvem competências, mudam o comportamento por meio de uma ação educativa e transformadora; 2 participantes entendem a aprendizagem como troca de experiências, por se tratar de algo do cotidiano, pois, diariamente, segundo os entrevistados, é possível aprender algo pela troca de experiências; para 6 participantes a aprendizagem é um processo de crescimento, desenvolvimento e evolução, não somente pessoal, mas profissionalmente, bem como processo constante de evolução de conceitos e atualização; e 2 participantes compreendem a aprendizagem como aplicação do que é aprendido, pois sem aplicar o que se aprende, não há aprendizagem.

Identificar a compreensão da aprendizagem dos participantes da pesquisa é imprescindível para conhecer esta variável relacionada à participação destes no PDG, do mesmo modo que se busca relacionar os dados compartilhados pelos gestores aos conceitos advindos da literatura, correspondendo a uma apropriada interpretação das informações. Observa-se que a maioria dos gestores compreendem a

aprendizagem como um processo de aquisição de conhecimentos, contexto no qual ocorre crescimento, desenvolvimento e evolução, possibilidades de trocas e de aplicação.

O conceito de aprendizagem predominante na literatura, conforme Borges-Andrade, Abbad e Mourão (2006), refere-se ao tempo destinado à ação de aprender qualquer ofício, arte ou ciência, reter na memória, tomar conhecimento de, e assimilar. Deste modo percebe-se que o conceito vigente na teoria e na percepção dos gestores pesquisados – conforme mencionado no parágrafo anterior – são compatíveis, o que permite uma interpretação adequada dos dados.

Garvin (2002) afirma que a aprendizagem é um processo que ocorre em três etapas, são elas: adquirir, interpretar, utilizar ou ampliar informações. A afirmação que segue se refere à primeira etapa – aquisição – proposta por Garvin (2002), ilustrada no trecho da fala de SF8, a aprendizagem “[...] é uma forma de adquirir novos conceitos, de se relacionar com o ambiente externo, de rever algumas outras informações que talvez já estejam ultrapassadas, uma possibilidade de evolução”.

Além da aquisição, Garvin (2002) propõe outras etapas tão importantes quanto a primeira. Após a aquisição das informações é preciso interpretá-las. Observa-se que há inúmeros eventos que cercam a organização, os quais devem ser administrados pelos gestores ao passo que traduzem estes eventos, desenvolvem modelos para compreensão, extraem significados e elaboram esquemas conceituais, o que é demonstrado por meio do trecho da fala de SF12, o qual compreende por aprendizagem:

“[...] receber alguma informação, receber um conhecimento e poder processar, refletir, analisar se você vai usar ou não aquele conhecimento, onde que ele se encaixa no seu dia a dia e aí sim absorver, pegar uma parte dele, gravar e atuar a partir daquele conhecimento que você obteve. Esse seria o processo de aprendizagem: receber, reciclar, refletir, processar e assumir ele de fato, ficar uma parte do aprendizado para você”.

A terceira e última etapa – aplicar as informações – compõe-se de mais duas subetapas, em que “os gerentes devem traduzir suas interpretações em comportamentos concretos e devem se assegurar de que uma massa crítica da organização adote as novas atividades”

(GARVIN, 2002, p. 29). Por meio do trecho da fala de SF9, é possível corroborar com o entendimento do referido autor, pois para SF9 “[...] *aprendizagem é tudo aquilo que, no decorrer do dia a dia nós aprendemos e aplicamos. Sem esta aplicação a gente acaba não aprendendo*”.

Na linguagem técnica da psicologia organizacional e do trabalho (POT), aprendizagem “se refere a processos de generalização e [...] à demonstração ou aplicação, no trabalho, de conhecimento, habilidade ou atitude adquirida [...] ou desenvolvidas [...]” (BORGES-ANDRADE; ABBAD; MOURÃO, 2006, p. 470). Zanelli e Silva (2008) destacam que a aprendizagem ocorre inicialmente nos processos individuais e suas consequências poderão ser reproduzidas nos grupos de trabalho, expandindo-se para a organização. Os autores ainda relacionam o conceito de aprendizagem a conhecimentos, habilidades e atitudes, implicando, contudo, a aquisição e socialização de novas competências. Sob estes aspectos um Programa de desenvolvimento pode favorecer a interação de vários entendimentos sobre determinado assunto, de modo a desconstruir e reconstruir novos conceitos.

A próxima categoria aborda a compreensão dos participantes em relação aos objetivos do Programa de Desenvolvimento de Gestores.

3.2 Compreensão dos objetivos do Programa de Desenvolvimento de Gestores

Nesta categoria, procurou-se indagar os participantes sobre a compreensão que os mesmos tinham sobre os objetivos do Programa. Neste caso, é importante mapear os objetivos declarados e praticados do Programa de Desenvolvimento, avaliando com isso, a congruência da sua prática. Na Tabela 6, são apresentadas as subcategorias: Desenvolvimento e formação de lideranças e Desenvolvimento comportamental.

Tabela 6. 2-Compreensão dos objetivos do Programa de Desenvolvimento de Gestores.

Compreensão dos objetivos Participantes	Desenvolvimento e formação de lideranças	Desenvolvimento comportamental
SF 1	X	
SM 2	X	
SM 3	X	
SM 4		X

SF 5	X	
SF 6	X	
SF 7	X	
SF 8		X
SF 9		X
SF 10	X	
SM 11		X
SF 12	X	
SF 13	X	
SF 14		X

Fonte: Dados obtidos das entrevistas com os gestores.

A partir das informações da Tabela 6 verifica-se o que os participantes do Programa de Desenvolvimento de Gestores compreenderam os objetivos do mesmo. Dos 14 entrevistados, 9 entenderam que os objetivos eram o desenvolvimento e formação de lideranças; e para 5 participantes o Programa objetivou o desenvolvimento comportamental dos gestores, momento para trabalhar o processo de autoconhecimento, autopercepção e autodesenvolvimento de cada um. Estas compreensões dos gestores vão ao encontro dos objetivos descritos nos documentos internos da organização pesquisada, conforme descrito no Método no item “2.3 Fontes de informações”.

De acordo com Santos (2005) a prática da liderança exige dos líderes habilidades que facilitam sua compreensão socioorganizacional, a qual envolve considerar nas decisões o equilíbrio entre o individualismo e o coletivismo. Desta forma, os líderes necessitam receber instruções para que a partir destas consigam construir modelos mentais em congruência aos modelos requeridos pela organização, delimitando com isso, sua atuação de gestor líder.

Angeloni (2008) ressalta que o gestor líder deve ter o autoconhecimento bem desenvolvido, pois, a partir do momento que consegue compreender os seus processos emocionais e cognitivos, fica mais fácil estabelecer relação harmoniosa e ter maior entendimento com outras pessoas no cotidiano organizacional. Isto pode ser observado por meio do trecho da fala de SM11: *“Eu consegui entender que os objetivos eram habilitar ou preparar melhor o grupo de gestores a trabalhar com a sua equipe. Eu acho que o objetivo maior era esse, nós nos conhecermos e trabalharmos melhor com nossas equipes”*.

Charan (2008) destaca a carência de lideranças no ambiente corporativo, sendo esta uma demanda latente e evidenciada nas

organizações de trabalho. Angeloni (2008) corrobora com Charan (2008) quando este compreende que o ambiente organizacional deve proporcionar o desenvolvimento de lideranças, por meio de Programas de Desenvolvimento, assegurando condições que facilitem esse processo. Conforme trecho da fala de SM2, os objetivos do Programa estavam voltados ao “[...] desenvolvimento de lideranças, muitas lideranças acabaram assumindo até mesmo por falta de alternativas [...] todos precisavam de uma reciclagem, ou de uma aprendizagem”. Com base na análise dos documentos da Cooperativa, identificou-se que esta percebeu a necessidade de promover o desenvolvimento de gestores para que os mesmos pudessem se tornar gestores líderes, conforme entendimento da gestão da época 2002-2010 (UNINFORMATIVO..., 2009).

Vergara (2003) reforça que o gestor líder contribui na formação de valores e crenças organizacionais que dignificam o ser humano, para tanto, deve ensinar e aprender. A autora dá ênfase para o desafio do autoconhecimento e do autodesenvolvimento, objetivo este identificado pelos participantes como proposta do PDG, fator este que facilitou a heteropercepção dos gestores em relação aos seus geridos.

O alcance ou não dos objetivos propostos ao PDG será ilustrado na próxima categoria.

3.3 Alcance dos objetivos do Programa de Desenvolvimento de Gestores

Por meio desta categoria, foi perguntado aos participantes se os objetivos propostos para o PDG foram alcançados ou não. Com base nas respostas dos mesmos, elencou-se as seguintes subcategorias: Objetivos alcançados, Objetivos parcialmente alcançados e Objetivos não foram alcançados.

Tabela 7. 3- Alcance dos objetivos do Programa de Desenvolvimento de Gestores.

Alcance dos objetivos Participantes	Objetivos alcançados	Objetivos parcialmente alcançados	Objetivos não foram alcançados
SF 1	X		
SM 2		X	
SM 3	X		
SM 4		X	

SF 5	X		
SF 6	X		
SF 7	X		
SF 8	X		
SF 9		X	
SF 10	X		
SM 11	X		
SF 12	X		
SF 13		X	
SF 14	X		

Fonte: Dados obtidos das entrevistas com os gestores.

Na Tabela 7 é demonstrado que para 10 participantes, os objetivos propostos para o Programa de Desenvolvimento de Gestores foram alcançados, pois os mesmos entenderam que aprenderam muito ao participar das vivências e por meio de sua própria exposição, compreenderam melhor aspectos de sua personalidade e também perceberam mudanças na maneira de gerir as equipes de trabalho.

Ainda, segundo os gestores participantes, o Programa foi uma escola profissional que preparou alguns participantes para assumirem novos cargos na empresa, formaram-se bons líderes, os gestores espelhavam-se uns nos outros e acabaram evoluindo. Os outros 4 participantes compreenderam que o Programa não atingiu totalmente os objetivos propostos em virtude dos próprios participantes do Programa, uma vez que associaram a isto as ausências de alguns nos encontros, a rotatividade dos mesmos, ritmo e disponibilidade de cada um em participar e dificuldades de se expor em virtude de características de personalidade.

Para aproximadamente 70% (10) dos entrevistados concordaram que os objetivos do PDG foram alcançados, o que foi ilustrado pelo trecho da fala de SM3 *“Eu acredito que sim, vou usar o meu nome, eu acho que aprendi muito, acho não, tenho certeza que aprendi muito pela proposta que foi passada. Me coloco preparado por tudo o que eu aprendi no Programa”*.

Embora o alcance dos objetivos, na percepção dos participantes desta pesquisa, tenham sido satisfatórios, isso não quer dizer que não sejam necessárias mudanças, a fim de aprofundar os objetivos propostos inicialmente. Pois o problema não está associado aos objetivos mas com o compromisso – ou falta dele – para alguns participantes. Segue trecho de fala de SF 9 que serve para ilustrar tal consideração:

“Em determinados momentos, eu acredito que foram alcançados. Acredito que a participação do grupo não foi efetiva em todos os encontros e isso fez com que todo o objetivo da estrutura de quem está organizando ali não atingiu pela falta de comprometimento mesmo de alguns colegas”.

A partir deste trecho, pode-se considerar dois aspectos importantes ao planejar um PDG: a organização deve propiciar espaços para que a aprendizagem ocorra; e, é fundamental a disponibilidade da pessoa em aprender e se desenvolver ao se inserir neste processo, pois segundo Zanelli e Silva (2008, p. 24) “o ser humano é produto e produtor do sistema social”. Ao verificar no PDG os objetivos alcançados, ou não, é possível avaliar a coerência entre os objetivos declarados e praticados. Esta avaliação permite validar e justificar as práticas de PDG no ambiente organizacional, conforme Coelho Junior, Abbad e Todeschini (2005), bem como, melhorias em planejamentos de Programas de Desenvolvimento no futuro.

A categoria que segue discutirá os fatores facilitadores das aprendizagens de gestão e de liderança no Programa de Desenvolvimento de Gestores.

3.4 Fatores facilitadores das aprendizagens de gestão e liderança no PDG

Investigou-se os fatores facilitadores das aprendizagens de gestão e liderança no PDG, na percepção dos gestores. A partir das respostas dos participantes, foram construídas as seguintes subcategorias: Dinâmicas de grupo, Domínio e manejo da Instrutora, Participação da diretoria e gerência, Compartilhamento entre gestores, Participantes com o mesmo cargo e Metodologia.

Tabela 8. 4- Fatores facilitadores das aprendizagens de gestão e liderança no PDG.

Fatores facilitadores	Dinâmicas de grupo	Domínio e manejo da instrutora	Participação da diretoria e gerência	Compartilhamento entre gestores	Participantes com o mesmo cargo	Metodologia
Participantes						
SF 1	X	X		X		
SM 2			X	X		
SM 3		X			X	
SM 4	X			X		
SF 5					X	X
SF 6			X	X		
SF 7			X	X		X
SF 8	X				X	
SF 9				X		X
SF 10	X	X		X		
SM 11	X				X	
SF 12	X	X		X		
SF 13	X					
SF 14					X	

Fonte: Dados obtidos das entrevistas com os gestores.

Na Tabela 8, apresentam-se os fatores que, na percepção dos participantes do Programa, facilitaram as aprendizagens de gestão e liderança. Os participantes entenderam que as dinâmicas de grupo envolviam rotinas e demandas diárias, facilitando a relação da teoria com a prática, proporcionavam discussão entre os participantes; fatores como o conhecimento da instrutora, seu dinamismo e a forma como conduzia os encontros também facilitaram; alguns participantes referenciaram que o fato da diretoria participar dos encontros facilitou a interação e o conhecimento sobre o negócio e objetivos da gestão da empresa, bem como, a interação com a gerência; fatores como compartilhamento de informações, conhecer as necessidades e dificuldades dos outros gestores, acompanhar os processos de trabalho em outros setores, troca de experiências com gestores que lideravam equipes e poder aplicar diariamente os aprendizados também foram considerados importantes.

O fato de ser um grupo com pessoas ocupando o mesmo cargo – coordenação – ou expectativa de assumir um novo cargo também facilitou, pois conseguiram, por meio da interação neste Programa, perceber que a atitude de um setor repercute nos outros, de forma direta e indireta, e que a pessoa que exerce o cargo de gestor passa por algumas dificuldades e situações comuns. Por ser em horário de trabalho dos gestores, os encontros quinzenais facilitaram a sequência lógica do aprendizado; os participantes sentiam-se motivados em participar do Programa, pois o mesmo não trouxe um caráter de ensino tradicional, mas sim, propôs-se a construir entendimentos a partir do conhecimento de cada participante; além da disposição pessoal de cada um, sem sobrecarregá-los..

As dinâmicas de grupo são métodos utilizados para alcançar os objetivos propostos ao trabalho de grupo, e podem ser adaptadas e flexíveis às necessidades, pois “[...] as técnicas não são formais e organizadas rigidamente. Você deve, sempre que possível, adaptá-las às exigências das situações” (MINICUCCI, 2001, p. 33). Para tanto, segue trecho da fala de SF8: “[...] talvez num primeiro momento a gente não compreendia porque aquilo estava sendo feito, mas depois, elas eram amarradas de forma que facilitava o entendimento”. As dinâmicas de grupo são técnicas aplicadas a fim de favorecer a exposição, entendimento e compartilhamento. Observa-se trecho da fala de SF10:

“[...] não era uma coisa muito teórica, assim, que a gente ia lá ouvir uma palestra sobre como ser um líder, como desenvolver esta ou aquela

metodologia. A gente fazia isso na prática, com dinâmicas. E era muito encantador até, as ações, as atividades para que a gente despertasse realmente no dia a dia o que era para ser feito”.

A aprendizagem pode ser induzida por meio de programas formais ou informais, por meio da interação com colegas mais experientes (COELHO JUNIOR; ABBAD; TODESCHINI, 2005). Observa-se o que SM4 comentou a respeito disto, conforme descrito no trecho da fala que segue:

“Olha, fatores como a troca de experiências com líderes já há mais tempo nesta função de líder dentro da empresa, queira ou não as dinâmicas de grupo, os conteúdos trabalhados sempre envolviam nunca individualizados e sim com todo o grupo. Então sempre que a gente vai cumprir uma tarefa, algo assim, é parte da liderança de alguém ou até mesmo de todo o grupo para conseguir desenvolver. Esses fatores aí facilitaram bastante o aprendizado de liderança”.

Outro aspecto que facilitou o aprendizado no PDG, na percepção dos participantes, foi o domínio e manejo da instrutora para com o grupo, em que Minicucci (2001) ressalta a flexibilidade e a liderança como pontos imprescindíveis a um coordenador de grupos de trabalho, o qual deve saber realizar leitura do movimento dos participantes, bem como, mediar e intervir resgatando o objetivo inicial ao qual a técnica foi elaborada. Isso é visível na fala de SF1:

“[...] Penso que o conhecimento da pessoa que coordenava o grupo [...], o seu conhecimento contribuiu muito, a sua dinâmica, sua forma ética de trabalhar também com o grupo, isso facilitou bastante. É um fator que facilitou realmente a aprendizagem dos gestores que participaram do grupo”.

Uma gestão participativa em que a alta gestão – dirigentes – saiba lidar com as diferentes percepções e proporciona novos canais de expressão, facilita a interação e a troca de conhecimentos e experiências, tal como se apresenta na fala de SM2: “[...] interação com a alta direção da empresa, isso facilitou, ajuda bastante as lideranças

conhecerem os objetivos da empresa, isso é bastante importante, acho que foi o principal objetivo” e na fala de SF6:

“Os fatores que facilitaram, no meu ponto de vista, é no sentido de compartilhar as informações com os demais coordenadores e junto com a diretoria e a gerência, no sentido de que você estava acompanhando os processos de desenvolvimentos que estão ocorrendo dentro da empresa”.

Outros fatores facilitadores, abordados por Coelho Junior, Abbad e Todeschini (2005) são: o apoio gerencial, social e do grupo de trabalho, os quais resultam em oportunidades de prática de novas habilidades e comportamentos aprendidos.

Dibella e Nevis (1999) compreendem a aprendizagem como um processo social, decorrentes da experiência coletiva. Mintzberg (2000 *apud* ALMEIDA, 2011) aborda que na interação grupal os modelos mentais podem ser revistos, e a partir deste processo, concretiza-se a aprendizagem. Para que isto ocorra, os autores reforçam que os envolvidos devem desprender-se de conceitos já construídos para a abertura de novos conceitos, conseqüentemente, novas aprendizagens, fator identificado no trecho da fala de SM2: “[...] são muitos negócios na mesma empresa, isso acabou facilitando bastante essa interação entre os gestores. [...] eu consegui entender muito mais as necessidades das pessoas através deste grupo”.

O ser humano é um ser social e conseqüentemente, “a vida humana é grupal” (ALBUQUERQUE; PUENTE-PALÁCIOS, 2004, p. 358), logo, um grupo possui normas e regras para o seu funcionamento, mas também há de se considerar as características dos participantes, apresentado no trecho da fala de SF5: “[...] ser desenvolvido com as lideranças dos grupos, pelas pessoas que estavam ali terem a função de coordenador ou responsável pela área [...]” e trecho da fala de SF14: “[...] a integração entre várias pessoas, vários gestores de setores diferentes [...]” foram fatores facilitadores para que ocorresse a aprendizagem de gestão e de liderança. Neste aspecto, corrobora-se com Albuquerque e Puente-Palácios (2004), quando os autores destacam que não somos resultado apenas de nossas características de personalidade, pois recebemos influências da interação destas com o meio externo, envolvendo pessoas e grupos.

Além de avaliar as necessidades de um Programa de

desenvolvimento, não se pode esquecer do método de trabalho utilizado no mesmo, o qual deve favorecer o alcance dos objetivos propostos. Neste aspecto, as organizações devem criar e oportunizar ambientes estimuladores da aprendizagem, em que o método de trabalho favoreça atividades dinâmicas e de interação entre os participantes e, com isso, permita o crescimento das pessoas (FREITAS; BRANDÃO, 2006).

Sendo assim, é notável a importância de fatores que facilitem a aprendizagem e estejam presentes nos grupos de trabalho. Estes fatores complementam favoravelmente o modelo integrado de capacidade de aprendizagem da organização, legitimando este processo (ALMEIDA, 2011).

Na sequência, a próxima categoria irá abordar os fatores dificultadores das aprendizagens de gestão e liderança no Programa de Desenvolvimento de Gestores.

3.5 Fatores dificultadores das aprendizagens de gestão e liderança no PDG

Investigou-se, também, os fatores dificultadores das aprendizagens de gestão e liderança no PDG, na percepção dos gestores. A partir das respostas dos participantes, elencou-se as seguintes subcategorias: Incompreensão das dinâmicas de grupo, Alteração do Cronograma, Baixa participação da diretoria e gerência, Ausência e pouco envolvimento dos participantes e Demandas operacionais.

Tabela 9. 5- Fatores dificultadores das aprendizagens de gestão e liderança no PDG.

Fatores dificultadores	Incompreensão das dinâmicas de grupo	Alteração do cronograma	Baixa participação da diretoria e gerência	Ausência e pouco envolvimento dos participantes	Demandas operacionais
Participantes					
SF 1				X	
SM 2			X	X	
SM 3					X
SM 4				X	
SF 5				X	
SF 6				X	
SF 7	X			X	
SF 8			X	X	
SF 9			X	X	
SF 10			X	X	
SM 11			X	X	
SF 12		X			X
SF 13				X	
SF 14			X	X	

Fonte: Dados obtidos das entrevistas com os gestores.

Na Tabela 9 são apresentados os fatores dificultadores das aprendizagens de gestão e liderança, segundo os participantes do PDG que participaram desta pesquisa. Nota-se que a incompreensão dos objetivos das dinâmicas de grupo foi um dos fatores que dificultou o aprendizado de gestão de liderança no PDG, bem como a alteração do cronograma (temas, datas), demandas diárias operacionais, e o fato dos encontros ocorrerem, no último ano – 2011 –, às 11h da manhã culminando com outras reuniões importantes e emergenciais com os membros da diretoria e outros cooperados para resolver situações de conflito.

Um dificultador da aprendizagem de gestão e liderança – identificado pela pesquisadora – foi a mudança na gestão da Cooperativa e com esta a falta de apoio ao PDG. Deste modo, o cronograma era alterado pelo fato de que o Programa de Desenvolvimento de Gestores não era considerado uma prioridade para a nova gestão. Alguns problemas de aprendizagem podem se apresentar pela falta de observação da dimensão cultural, pois a mesma é concebida, segundo Zanelli e Silva (2008, p. 416), “[...] um conjunto complexo de pressupostos, valores e crenças que orientam o modo como os dirigentes e demais participantes de uma organização conduzem sua (*sic*) atividades”.

Para 4 gestores, a baixa participação da diretoria e da gerência foram empecilhos para uma melhoria nos processos de aprendizagens dos participantes; 9 participantes atribuíram às ausências e pouco envolvimento dos próprios gestores como fatores que dificultaram o aprendizado. Outro aspecto dificultador foi a personalidade dos participantes, pois alguns tinham dificuldades para se expor e participar ativamente das dinâmicas de grupo; alguns gestores entenderam que a diretoria, não necessariamente, deveria participar de todos os encontros. Quando os participantes se ausentam dos encontros prejudicam a aprendizagem e o compartilhamento, por não conseguirem acompanhar a sequência metodológica utilizada em Programas de Desenvolvimento, os quais proporcionam o conhecimento teórico associando-o em aplicações concretas na prática laborativa cotidiana (BORGES-ANDRADE; ABBAD; MOURÃO, 2006). Conforme ilustra trecho da fala de SF14:

“[...] ausência do pessoal do hospital. [...] o Programa era criado de uma forma que um trabalho que a gente realizasse no encontro de hoje, ele era ainda que não diretamente, mas

indiretamente, ele era continuidade de um que a gente havia começado anteriormente. Então, quando acontece de uma determinada pessoa, ou um determinado grupo ficar ausente em algum momento e depois se fazer presente, isso acaba dificultando com que o grupo se desenvolva e chegue àquela conclusão. [...] O que acontecia também com a participação da própria diretoria, que era integrante do grupo, mas que nem sempre estava presente. Então, muitas vezes, chegava na metade do grupo, muitas vezes não ia. Então isso acaba dificultando com que a gente tivesse uma linha de raciocínio reta, a gente acabava se dispersando em alguns momentos, nesse sentido”.

Corroborar-se com Borges-Andrade, Abbad e Mourão (2006), contudo, ressalta-se que participar não significa somente estar presente, implica ser ativo neste processo, participando e emitindo sua opinião, ilustrado pelo trecho da fala de SF1: “[...] algumas pessoas não tinham o envolvimento, isso dificultava o trabalho dos demais [...]”. Esta situação de estar de “corpo presente”, porém não ser produtivo, é chamada de *presenteísmo*, fenômeno cada vez mais frequente que é decorrente do estresse vivenciado nas organizações de trabalho, consoante Laranjeira (2009). Para Martinez *et al.* (2007), esta limitação na produtividade não ocorre somente em termos de quantidade de trabalho, mas também em termos de qualidade do trabalho produzido. Quanto à qualidade, o presenteísmo reflete-se principalmente em “[...] erros e omissões nos procedimentos de trabalho [...]” (MARTINEZ *et al.*, 2007, p. 39); já em relação à quantidade, “[...] a produção não corresponde àquilo que é expectável em termos de objectivos (*sic*) de trabalho, sobretudo devido a dificuldades de concentração” (MARTINEZ *et al.*, 2007, p. 39).

Na próxima categoria, será ilustrado se o gestor compartilhou seus conhecimentos e experiências de gestão e liderança no Programa de Desenvolvimento de Gestores.

3.6 Compartilhamento dos conhecimentos e experiências do gestor

Na categoria 6, procurou-se verificar se os gestores compartilharam seus conhecimentos e experiências sobre gestão e liderança no Programa de Desenvolvimento de Gestores. Sendo que, a partir das respostas dos participantes, elencou-se as seguintes

subcategorias: Compartilharam conhecimentos e experiências, Não compartilharam conhecimentos e experiências e Às vezes compartilharam conhecimentos e experiências.

Tabela 10. 6- Compartilhamento dos conhecimentos e experiências do gestor.

Compartilhamento de conhecimentos e experiências	Compartilharam conhecimentos e experiências	Não compartilharam conhecimentos e experiências	Às vezes compartilharam conhecimentos e experiências
Participantes			
SF 1	X		
SM 2	X		
SM 3	X		
SM 4	X		
SF 5	X		
SF 6	X		
SF 7	X		
SF 8			X
SF 9			X
SF 10	X		
SM 11	X		
SF 12			X
SF 13			X
SF 14	X		

Fonte: Dados obtidos das entrevistas com os gestores.

Ao serem questionados “Você compartilhou seus conhecimentos e experiências sobre gestão e liderança no PDG?”, conforme dados da Tabela 10, pode-se verificar que 10 participantes verbalizaram ter realizado este compartilhamento, por meio do trecho da fala de SF10:

“Sim. Na verdade a gente compartilhava entre os coordenadores, entre os gestores que participavam do grupo, a gente compartilhava essas experiências, conversava com o colega, às vezes uma dificuldade que o colega tinha fazendo a gestão do setor dele, ele compartilhava e a gente conseguia usar esta mesma metodologia para gerenciar o nosso [...]”.

Para 4 participantes, nem sempre foi possível compartilhar seus conhecimentos e experiências no Programa, conforme ilustra o trecho da fala de SF8:

“Eu penso que no começo não, depois de um tempo eu comecei a conhecer um pouco melhor as outras pessoas e me sentir um pouco mais a vontade, no começo eu não me sentia a vontade, a minha experiência profissional e pessoal era muito diferente da experiência da empresa, então eu demorei no começo para entender e me colocar como participante naquele momento. [...] conforme foi passando os anos eu senti que fui compartilhando muito mais, falando muito mais [...]”.

Vergara e Alves (2009), em estudo realizado com duas indústrias do Rio de Janeiro, constataram, a partir de 20 entrevistas com profissionais atuantes em unidades de negócios das referidas organizações, que a pessoa ao participar de um contexto grupal, nem sempre demonstra vontade e disponibilidade para o compartilhamento, pois o fato de pertencer a um grupo pode fazer com que a pessoa se sinta incluída naquele contexto, ou seja, faz parte formalmente daquele grupo, mas não necessariamente se sinta acolhida pelo mesmo.

Nesta categoria – compartilhamento dos conhecimentos e experiências do gestor – a maioria procurou compartilhar suas aprendizagens, tanto durante os encontros do PDG como nas suas equipes no dia a dia do trabalho. O Desenvolvimento de Gestores ocorre por meio de aprendizagens compartilhadas sobre modelos mentais, conhecimentos, crenças e metas das pessoas, pois estes aspectos proporcionam o desenvolvimento da aprendizagem nos grupos de trabalho (BITENCOURT, 2005).

O Compartilhamento dos conhecimentos e experiências sobre gestão e liderança dos demais gestores no Programa de Desenvolvimento será abordado na próxima categoria no item 3.7.

3.7 Compartilhamento dos conhecimentos e experiências dos demais gestores

Na categoria 7, procurou-se investigar, na percepção do gestor, se os demais gestores compartilharam seus conhecimentos e experiências sobre gestão e liderança no Programa de Desenvolvimento de Gestores. Por meio das falas dos participantes, elencou-se as seguintes subcategorias: Compartilharam conhecimentos e experiências, Não compartilharam conhecimentos e experiências e Às vezes compartilharam conhecimentos e experiências.

Tabela 11. 7- Conhecimentos e experiências compartilhadas pelos demais gestores.

Compartilhamento dos demais gestores	Compartilharam conhecimentos e experiências	Não compartilharam conhecimentos e experiências	Às vezes compartilharam conhecimentos e experiências
Participantes			
SF 1	X		
SM 2	X		
SM 3	X		
SM 4	X		
SF 5	X		
SF 6	X		
SF 7	X		
SF 8			X
SF 9			X
SF 10	X		
SM 11	X		
SF 12	X		
SF 13	X		
SF 14			X

Fonte: Dados obtidos das entrevistas com os gestores.

Ao serem questionados se os demais gestores participantes do PDG compartilharam seus conhecimentos e experiências, detectou-se, por meio das informações da Tabela 11, que para 3 participantes o compartilhamento nem sempre ocorreu, conforme ilustra o trecho da fala de SF 9: *“Alguns gestores sim, o que eu sentia que existia uma separação ali, tinha alguns grupos com opiniões próprias e outros que se deixavam levar, então eu via assim que não era uma troca no grupo todo [...]”*. Também conforme o trecho da fala de SF 14: *“Na maioria das vezes, sim. Tem alguns gestores que por não serem tão participativos, talvez até por faltar em alguns encontros acabavam não compartilhando [...]”*.

Para 11 participantes, os demais gestores conseguiram compartilhar, no PDG, os conhecimentos e experiências sobre gestão e liderança, segue trecho de fala a respeito:

“[...] essas pessoas que estavam dentro do Programa, que têm uma maior afinidade e que saíram de lá e trocavam ideia com você,

compartilhavam experiências, até pesquisa de clima dentro da organização, teve muitos colegas que compartilharam experiências e a gente trocou até formas de gestão [...]” (SF7).

Proporcionar ambientes que permitam a gestão do conhecimento em organizações da saúde, segundo Colauto e Beuren (2003), reduz o tempo de ciclo de serviços, diminui custos, gera retorno de investimentos, melhora a satisfação do cliente e incentiva o aprendizado contínuo dos profissionais envolvidos na prestação de serviços. Sendo que a troca de conhecimentos e informações organizacionais são específicos de cada contexto, criados de forma dinâmica a partir da interação entre as pessoas. A informação, conforme Abbad e Vargas (2006), é uma forma de induzir a aprendizagem por variados meios, com módulos ou unidades organizados de conteúdo. Entretanto, para gerir o conhecimento, de acordo com Bolzani Júnior, Sousa e Nascimento (2003), é saudável não confundir o conceito de informação com o conhecimento.

Seis características do conhecimento o distinguem de informação: 1. Conhecimento é um ato humano, 2. Conhecimento é o resíduo do pensamento, 3. Conhecimento é criado no presente momento, 4. Conhecimento pertence a comunidade, 5. Conhecimento circula entre comunidades de diversas maneiras e 6. O novo conhecimento é criado nas do velho” (McDERMOTT, 2000, p. 23 *apud* BOLZANI JÚNIOR; SOUSA; NASCIMENTO, 2003, p. 6).

É possível perceber a troca de informação e conhecimento no PDG, por meio de trecho da fala de SF10:

“Sim, inclusive eu me recordo de um momento que, de uma das atividades que a gente desenvolveu no grupo, que você deveria conversar com uma pessoa que não era do teu meio assim. E eu lembro que nesta ocasião eu conversei com um dos colegas que eu realmente não tinha muito contato e a gente conseguiu trocar um monte de ideias, e a gente percebeu assim que, às vezes, a dificuldade que eu tinha no meu setor também tinha no setor dele, eram

extremamente semelhantes [...]”.

Pode-se observar, conforme Vergara e Alves (2009), que para que ocorra este compartilhamento de conhecimento requisita-se ao ambiente organizacional espaços que proporcionam a aprendizagem. No estudo destes autores (citados na página 66), foi possível identificar que o compartilhamento do conhecimento é constituído por três elementos: grupo, indivíduo e organização.

Macedo, Lima e Fischer (2007) evidenciam cinco características voltadas à cultura de aprendizagem nas organizações, com base nos estudos de Watkins e Marsick (2003), quais sejam: 1) indivíduos que aprendem, devem compartilhar seus conhecimentos a fim de promover a aprendizagem grupal; 2) a aprendizagem individual, sozinha, não possui capacidade de influenciar o desempenho organizacional; 3) a aprendizagem deve se manifestar nas práticas, de forma a ser compartilhada cotidianamente; 4) a organização deve investir em programas que facilitem o compartilhamento da aprendizagem e 5) investir e recompensar a aprendizagem, valorizando elementos da cultura organizacional.

Conforme os estudos de Watkins e Marsick (2003 *apud* MACEDO; LIMA; FISCHER, 2007), entende-se que a implantação de Programas de Desenvolvimento está relacionada com a política e a cultura da gestão da organização. O processo de compartilhamento de aprendizagens torna-se fundamental para proporcionar o desenvolvimento das pessoas, bem como, alavancar o conhecimento das mesmas.

Além de espaços de aprendizagem e disposição para aprender, é importante a transferência do que é aprendido. Assunto que será abordado na próxima categoria, intitulada Transferências das aprendizagens aos subordinados.

3.8 Transferências das aprendizagens aos subordinados

Na categoria 8, procurou-se investigar se o gestor transferiu aos seus subordinados os conhecimentos e experiências adquiridas no PDG. Por meio das falas dos participantes foi possível elencar as seguintes subcategorias: Houve transferência aos subordinados, Não houve transferência aos subordinados e Houve transferência parcial aos subordinados.

Tabela 12. 8- Transferências das aprendizagens aos subordinados.

Participantes \ Transferências aos subordinados	Houve transferência aos subordinados	Não houve transferência aos subordinados	Houve transferência parcial aos subordinados
SF 1	X		
SM 2	X		
SM 3	X		
SM 4	X		
SF 5	X		
SF 6	X		
SF 7	X		
SF 8	X		
SF 9	X		
SF 10	X		
SM 11	X		
SF 12	X		
SF 13	X		
SF 14	X		

Fonte: Dados obtidos das entrevistas com os gestores.

Na Tabela 12 é demonstrado se os participantes transferiram ou não os conhecimentos aprendidos no PDG aos seus subordinados, na percepção dos próprios gestores. Conforme ilustrado na Tabela 12, pode-se perceber que 100% (14) dos participantes perceberam que conseguiram transferir os aprendizados às suas equipes de trabalho, aspectos ilustrados por meio dos trechos das falas de SM4 ao mencionar que “[...] o maior aprendizado que eu pude transferir para a equipe foi a questão da imagem do líder, o melhoramento, as melhoras que a gente tem como liderança [...]”, e também SF5 ao dizer que “[...] era mais uma conversa que a gente tinha com a equipe, para as pessoas refletirem mesmo e terem aquele momento, que nós gestores tivemos no Programa [...]”. No entanto, apenas SM2 verbalizou algumas dificuldades nesta transferência, atribuindo isso a própria formação dos seus colaboradores ser mais técnica (sistemas de informação) contudo, segundo ele, mesmo assim, realizava reuniões para multiplicar o aprendido.

Miranda (2000) entende que os gestores possuem um papel importante no compartilhamento das aprendizagens e nas transferências destas, pois sem a transferência, a mudança não ocorrerá. Mello (1999 *apud* MIRANDA, 2000) compreende que o líder tem papel fundamental

na mudança de postura do compartilhamento, e sob este aspecto, o líder passa a ser o exemplo diante do grupo de trabalho no qual se encontra os seus subordinados.

A aquisição do conhecimento e sua transmissão é o grande desafio das pessoas nas organizações de trabalho na atualidade (ALMEIDA, 2011). A partir do momento que as pessoas interagem nos espaços de trabalho, é possível transformar informações em conhecimentos (COLAUTO; BEUREN, 2003), favorecendo um ambiente de aprendizagem, o qual agrega valor à estrutura interna das organizações de trabalho. Por fim, Abbad e Borges-Andrade (2004) reforçam que a relação entre aprendizagem, transferência e desempenho pode estar voltada a elementos positivos, quando os comportamentos aprendidos facilitam o desempenho da pessoa na tarefa de transferência.

A permanência ou alteração dos comportamentos dos gestores, será ilustrada na próxima categoria.

3.9 Mudanças de comportamentos por meio da participação no PDG

Por meio da categoria número 9, foi possível investigar se houve mudanças no comportamento do gestor por meio da sua participação no PDG. Conforme falas dos participantes, percebe-se que os comportamentos foram alterados.

Tabela 13. 9- Mudanças de comportamentos por meio da participação no Programa de Desenvolvimento de Gestores.

Comportamentos dos gestores Participantes	Comportamentos alteraram	Falas
SF 1	X	“[...] o grupo me ajudou muito, eu não tinha tido a experiência de liderar uma equipe ainda e todas as novas informações que me eram compartilhadas, tanto pelos colegas quanto pela coordenadora do grupo, fizeram com que eu tivesse uma maturidade para poder estar a frente do setor nas atividades da equipe [...] questão de comportamento eu consegui

		<p>me entender como uma gestora, uma líder, não como uma chefe, que a diferença é bastante das duas formas de trabalho, entre liderança, gestora ou chefia. [...] Então em relação a isso a me comunicar foi algo que melhorou bastante assim, até mesmo de ter acesso a outros gestores [...].</p>
SM 2	X	<p>“[...] eu como um coordenador eu me sinto um mediador entre as necessidades da minha equipe e as necessidades da empresa. [...] Então isso é um exemplo que para mim lidar com isso, a negócio que talvez no passado “ó, cada um faz o seu, trabalha e vamos tocar”, não tem outra coisa para se fazer, então hoje essa parte de entendimento, até mesmo como conversar com as pessoas, talvez de uma forma mais grosseira hoje não é assim, mais ou menos nessa linha”.</p>
SM 3	X	<p>“[...] alteraram, pois o grupo proporcionou um grande amadurecimento, quanto mais tempo mais maduras as pessoas que lá estavam, chegavam a atingir esse grau de maturidade. Aprendi mais a me portar frente a situações, a ouvir mais e aprender a resolver melhor as coisas”.</p>
SM 4	X	<p>“[...] o Programa ajudou integrar vários líderes da empresa, a gente troca experiências, a gente vê outras lideranças que, às vezes, a gente não tem tanto contato e acaba somando com isso. Então a questão de comportamento de</p>

		líder a gente vai aperfeiçoando ele com o aprendizado tanto do Programa como o aprendizado do nosso dia a dia e o Programa contribuiu para que a gente conseguisse também acelerar essas questões aí, visto que possibilitou, além de todas as informações repassadas, a troca de experiências com outros líderes que estão a mais tempo à frente de uma equipe”.
SF 5	X	“[...] confesso que eu era uma pessoa muito tímida [...] ter participado deste Programa me trouxe muitas oportunidades de crescimento no decorrer dele”.
SF 6	X	“[...] no começo eu sentia muito mais insegurança e timidez em colocar minha opinião e junto com o grupo eu consegui desenvolver isso um pouco mais. Porque a gente tem muito contato também a nível gerencial e a nível de diretoria [...] Então eu acho que isso ajudou bastante a eu me desinibir, ter minha postura e sempre ter meu foco que é uma avaliação técnica [...]”.
SF 7	X	“[...] evoluíram muito assim [...] eu não era coordenadora, não liderava nenhuma equipe, eu passei a liderar depois que eu já integrava o grupo e com certeza minha mudança de postura, a forma de comunicação, até de condução de algumas atividades, de algumas reuniões, de alguns <i>feedbacks</i> , mudaram bastante,

		evoluíram porque, como foi um processo de aprendizagem eu não poderia sair da mesma forma como eu entrei”.
SF 8	X	“[...] eu fui me sentindo mais segura até porque era um momento em que a gente podia conhecer um pouco mais os coordenadores dos outros setores. Então isso facilitava a minha interação, eu acho que mais com os outros setores do que com o próprio grupo. A liberdade em falar, a segurança em falar com o outro sobre os problemas, sobre sugestões de melhoria, isso fui sentindo que cada vez mais, hoje eu tenho uma facilidade bem maior do que quando eu entrei na empresa [...]”.
SF 9	X	“Eu entrei no grupo totalmente sem noção do que era e aprendi muito, cresci muito profissionalmente, justamente por avaliar e fazer comparações ali do que eu poderia me espelhar ou não. Cresci muito com a ajuda também da gestora do Programa, onde a gente poderia sempre buscar ajuda na parte comportamental, foi fundamental para mim, que hoje eu já me sinto mais segura, ainda tenho algumas coisas que eu acho que preciso melhorar, mas já me sinto mais segura em termos de posicionamento. Eu tinha muita insegurança, hoje eu já consigo decidir, consigo dizer um não com mais segurança [...]”.

SF 10	X	“[...] alteraram muito, na verdade foi uma diferença enorme assim. [...] na faculdade a gente aprende muito especificamente na teoria que a gente estuda, mas a gente não aprende gerir, não aprende administrar um setor, pessoas, enfim. E o grupo trouxe muito isso assim, de como ver as coisas de forma diferente, de como tratar as pessoas, de como gerir enfim as pessoas [...]”.
SM 11	X	“[...] consegui aprender a escutar mais e falar menos muitas vezes, escutar os outros também. E quando necessário, sim ter minha opinião própria melhor formalizada para expressar”.
SF 12	X	“[...] o fato de se posicionar de ser chamado para falar para dar a opinião, ele faz com que gente cresça [...] alterou sim, a forma de pensar e expor e essa maturidade”.
SF 13	X	“[...] procurei em muitos momentos trabalhar a própria insegurança e questões de liderança, gestão de equipe. [...]”
SF 14	X	“[...] acho que eles amadureceram, [...] a participação no grupo foi importante para um amadurecimento [...]”.

Fonte: Dados obtidos das entrevistas com os gestores.

Na Tabela 13 são demonstrados se os comportamentos gerenciais dos gestores participantes permaneceram os mesmos ou alteraram, após sua participação no PDG. Seguindo as informações desta Tabela, verifica-se que para 100% (14) dos participantes deste estudo, os comportamentos alteraram.

Buoro (2005) compreende que o gestor é o responsável por

multiplicar aprendizados nas organizações, e concorda que este processo pode ser impulsionado ou inibido de acordo com as práticas gerenciais existentes na organização, bem como, com as características de cada gestor. O processo de aprendizagem depende das pessoas, e neste caso, a tecnologia complementa a perspectiva humana (COELHO, 2005).

Vergara e Alves (2009) evidenciam que as características individuais influenciam o compartilhamento, porque além das necessidades sociais – de inclusão e afeição – existem outros fenômenos psicológicos que afetam o comportamento das pessoas, como a vontade e a disponibilidade pessoal de desenvolver-se. Verificou-se que os gestores perceberam as mudanças em seus comportamentos, sentindo-se mais seguros para desempenhar o cargo de gestor líder na Cooperativa.

A próxima categoria ilustrará, na percepção dos gestores, as mudanças propostas ao PDG.

3.10 Mudanças propostas no Programa de Desenvolvimento de Gestores

Na categoria 10, certificou-se de mudanças propostas pelos participantes ao Programa de Desenvolvimento de Gestores. A partir das falas, elencou-se as seguintes subcategorias: Reestruturar os critérios de escolha participantes, Maior participação da diretoria e gerência, Trabalhar temas comportamentais e Rever a metodologia (horário, periodicidade e atividades extra organização).

Tabela 14. 10- Mudanças propostas no Programa de Desenvolvimento de Gestores.

Mudanças no PDG Participantes	Reestruturar os critérios de escolha participantes	Maior participação da diretoria e gerência	Trabalhar temas comportamentais	Rever a metodologia (horário, periodicidade e atividades extra organização)
SF 1	X	X		
SM 2	X		X	
SM 3	X			
SM 4			X	
SF 5		X		X
SF 6				X
SF 7				X
SF 8	X		X	

SF 9		X		
SF 10			X	
SM 11				
SF 12	X			
SF 13			X	
SF 14	X			

Fonte: Dados obtidos das entrevistas com os gestores.

A Tabela 14 ilustra os dados referentes às mudanças que deveriam ocorrer no PDG, na percepção dos gestores. Apenas 1 participante entendeu que o Programa não deve sofrer alterações, enquanto que os outros destacaram como propostas de mudanças: reestruturar os componentes do grupo, fazendo com que os mesmos sejam mais comprometidos com o processo de aprendizagem; que a diretoria e gerência sejam mais presentes e efetivos nos encontros, sabendo que em alguns encontros dependendo do assunto a ser trabalhado os mesmos poderiam ausentar-se; 4 participantes reforçaram que os temas devem ser voltados aos aspectos comportamentais do gestor líder com maior intensidade, mas podendo abrir para outros aspectos mais técnicos e na realização de uma atividade externa ao ambiente de trabalho, como um TEAL (Treinamento Experiencial ao Ar Livre); seria interessante, na opinião de alguns, que o horário fosse revisto para não culminar com outras reuniões também importantes, sendo que a periodicidade poderia ser semanal para alguns e para outros, mensal.

Um Programa de desenvolvimento, ao apresentar um resultado positivo, caracteriza-se como uma aprendizagem formal central ou direta, a qual é aplicável nas atividades e rotinas organizacionais (COELHO JUNIOR; BORGES-ANDRADE, 2008). Sendo assim, cabe ao gestor líder praticar os aprendizados adquiridos e transferir estes às equipes de trabalho.

Considerando que este Programa de Desenvolvimento de Gestores iniciou em 2002, no qual os encontros eram semanais até 2008, e depois passaram a ser quinzenais, foi perceptível a importância desta alteração, por considerar que em uma quinzena é possível que as questões psicológicas trabalhadas no grupo sejam refletidas e amadurecidas até o próximo encontro. Os participantes também tiveram esta percepção, conforme ilustra o trecho da fala de SF6:

“[...] Talvez a única coisa que eu diria assim, em função de que ele era um horário de atividade, ele talvez não fosse, e isso teve uma mudança também, que ele não fosse semanalmente, que ele tivesse um espaçamento de tempo maior. Ele teve uma reestruturação, mas talvez que tivesse esse aspecto, mudaria talvez isso, a periodicidade dele”.

No aspecto metodológico percebeu-se a necessidade de planejar atividades de campo extra organização. Estas atividades proporcionariam maior interação, descontração, entrosamento, além de possibilitar situações práticas a serem vivenciadas. Os participantes do PDG também sentiram falta de encontros em locais diferenciados, conforme ilustra trecho da fala de SF10:

“[...] poderiam ocorrer eventos, [...] diferenciados, [...] um treinamento assim mais direcionado, [...] ou então atividades práticas. [...] atividades de campo assim, [...] uma coisa fora da empresa. Eu acho que a gente poderia fazer isso de vez em quando, daqui a pouco a cada seis meses, [...]. Mas a metodologia em si de trabalho eu acho que foi muito boa, fora essa possibilidade de ter um evento extra fora da empresa para que tivesse um pouco de tirar o vínculo de estar dentro da empresa, eu acho que não mudaria nada”.

Uma das atividades que podem ser implementadas num PDG é o TEAL (Treinamento Experiencial ao Ar Livre) proposto por Dinsmore (2004, p. 36), por proporcionar “[...] atividades de desenvolvimento pessoal, promover o autoconhecimento, a formação de equipes vencedoras e o gerenciamento de situações adversas e inesperadas”. O autor argumenta que é um método dinâmico que possibilita tornar o aprendizado uma aventura.

Em relação aos temas comportamentais o observado foi que muitas vezes o grupo estava desintegrado, o que dificultava que se sentissem à vontade para dialogar e expor sua opinião, bem como sua crítica em relação aos processos organizacionais no PDG. Deste modo percebeu-se que seria necessário retomar alguns temas como autoconhecimento, comunicação, relacionamento interpessoal, poder, o

papel do coordenador, entre outros. Isto foi sentido pelos participantes, conforme demonstra o trecho da fala de SM4:

“[...] se eu fosse coordenador, tem algumas coisas na área da psicologia que eu não consigo entender muito bem e então eu acho que eu levaria mais para a parte técnica, que é a parte que eu consigo dominar e a parte de integração do grupo através de dinâmicas talvez e que é interessante [...]”.

Conforme Failde (2007), ao considerar o aspecto comportamental é importante trabalhar no aspecto vivencial, de modo a respeitar os limites individuais e grupais. Para a autora esta “[...] pode ser a diferença entre um treinamento apenas eficiente (com resultados que aparecem durante o evento) e um treinamento eficiente e eficaz (com práticas efetivas no cotidiano)” (FAILDE, 2007, p. 30).

Os dirigentes das organizações de trabalho – a alta administração – necessitam descobrir formas para estimular processos de aprendizagens e favorecer esta interação social entre as pessoas, facilitando a convergência de valores individuais com os valores organizacionais. De acordo com Oliveira e Moraes (1999), a alta administração tem a capacidade de influenciar os pensamentos, sentimentos e desejos dos trabalhadores, sendo estes fundamentais para motivá-los ou não no ambiente de trabalho, de modo a (des)favorecer o aumento da eficiência. No decorrer desta dissertação foi argumentado que o gestor líder atua dando o bom exemplo e que para ocorrer mudanças concretas nas organizações de trabalho é necessário o apoio da alta administração, esta que precisa não somente estimular como participar dos processos. Foi perceptível, a partir de 2010 com a mudança de gestão, que nos momentos em que a alta administração acreditava que não precisava participar de todos os encontros do PDG, o que desestimulava os demais gestores participantes do grupo, conforme ilustra o trecho da fala de SF1:

“O grupo precisaria de mudanças sim, mas não na questão de didática e sim se pudesse, num passe de mágica, fazer com que as pessoas se comprometessem mais a participar, principalmente quem está a frente. Eu diria isso enquanto direção da empresa que deveria ser a mais envolvida pelo fato de que o coordenador

precisa ter, entender o que a empresa quer, até quando ela for cobrada para poder ter um respaldo, enfim”.

Para Almeida (1998), muitas vezes a alta administração age de modo reticente a processo de mudanças sendo fundamental que qualquer proposta de mudança parta da diretoria. Além disto, a não participação da alta administração pode ocorrer devido a disputas entre os membros da diretoria: “A implantação de projetos são afetadas pela disputa política pelo poder entre seus executivos os quais muitas vezes em função de seus cargos aparentam cooperar ao mesmo tempo que procuram boicotar o planejamento” (ALMEIDA, 1998, p. 7).

Verificou-se, nesta categoria – mudanças propostas no programa de desenvolvimento gestores – que ao implantar um Programa de Desenvolvimento, a alta administração tem de acreditar na proposta do PDG para ele funcionar. Por ser um Programa de Desenvolvimento o mesmo deve contemplar temas comportamentais que no decorrer do tempo sempre retomem a integração e o envolvimento de todos os participantes do grupo, considerando a manutenção da confiança entre os participantes. Para conservar um bom clima no grupo é saudável proporcionar atividades que facilitem a expressão, a interação e a troca de conhecimentos não somente dentro da organização de trabalho, mas também em locais externos à mesma, como no caso do TEAL (Treinamento Experiencial ao ar Livre).

Tendo em vista que este Programa de Desenvolvimento teve sua edição finalizada em outubro de 2011, questionou-se os gestores se o PDG deve ser reeditado ou não. Isto será abordado na próxima categoria.

3.11 Reedição do Programa de Desenvolvimento de Gestores

Na categoria 11, investigou-se, na percepção dos gestores, se o Programa deve ser reeditado ou não, questionando ainda, a opinião dos participantes em relação ao mesmo. Por meio das falas, surgiram duas categorias: Sim – deve ser reeditado e Não – não deve ser reeditado.

Tabela 15. 11- Reedição do Programa de Desenvolvimento de Gestores.

Reedição do PDG Participantes	Sim – deve ser reeditado	Não – não deve ser reeditado	Falas
SF 1	X		“Ele nem deveria ter sido finalizado [...]. A necessidade é semanal, mas entre extinguir um grupo que já se encontrava e trocava experiências e tinha metas em 2012, em consonância com as metas da empresa, eu lamento [...]”.
SM 2	X		“[...] eu acho que é importantíssimo ele ser retomado, e com certeza, essa rotatividade de gestores que tem, isso por um lado dificulta, mas por outro pode vir a contribuir [...]”.
SM 3	X		“Acredito que sim, mas com um público um pouco menor [...]”.
SM 4	X		“Eu entendo que ele poderia ser reeditado na maneira mensal [...]”.
SF 5		X	“Pensando nos objetivos que ele foi proposto e no encontro realizado em setembro, o último encontro que teve [...] hoje a minha opinião é não, não ser reeditado o grupo [...]”.
SF 6	X		“[...] eu acredito que poderia ser reeditado sim [...] é através das experiências de cada um que a gente aprende [...]”.
SF 7	X		“[...] não deve se perder porque foi uma conquista [...] é um horário que a empresa disponibiliza, que os diretores e gerentes participam, que você tem a oportunidade de se expor, de ser visto, de ser lembrado [...]”.

SF 8	X		“Eu penso que sim, eu acho que se nós não tivermos essa possibilidade nós vamos regredir, porque só o técnico, o operacional, ele é importante, mas tem todo o lado da gestão que precisa ser trabalhado. A gente sente na pele, claramente, no setor, entre os colegas, a evolução [...]”.
SF 9	X		“[...] deve ser reeditado até porque o último encontro que a gente teve, onde as pessoas que realmente se envolveram no grupo, ali colocaram as suas opiniões que era a falta de participação, o comprometimento da liderança [...]”.
SF 10	X		“[...] o Programa norteia os coordenadores, os líderes dos setores, eu acho que ele faz com que se fale a mesma linguagem [...]”.
SM 11	X		“[...] ele deve ser reeditado para dar sequência aos trabalhos de liderança [...]”.
SF 12	X		“[...] deve continuar sim porque para manter esse trabalho em equipe, essa troca, interação um com o outro [...]”.
SF 13	X		“[...] entendo que sim, seria necessário e trabalhar neste foco mesmo de desenvolvimento [...]”.
SF 14	X		“[...] deve ser reeditado porque eu acho muito importante por amadurecimento [...] faz com que a gente consiga melhorar o formato de pensar [...]”.

Fonte: Dados obtidos das entrevistas com os gestores.

Na Tabela 15, apresentou-se a opinião dos gestores sobre a reedição ou não do PDG. Detectou-se que 13 participantes entendem que o mesmo deve ser reeditado, pois contribuiu muito no desenvolvimento comportamental dos gestores, além de favorecer o compartilhamento entre os mesmos, facilitando a aprendizagem sobre o seu próprio comportamento e o negócio da Cooperativa. Apenas 1 participante compreendeu que o PDG não deve ser reeditado, pois na sua percepção, os atuais dirigentes da Cooperativa não estão atribuindo a ele a mesma importância atribuída pelos gestores participantes.

Renovar suas práticas proporcionando espaço para a aprendizagem e desenvolver uma visão sistêmica, é uma das necessidades das organizações abordadas por Senge (2002). As organizações devem orientar seus Programas para a necessidade de receber críticas propondo-se à melhoria contínua, contribuindo para que as pessoas possam refletir sobre seus comportamentos e visualizem novas oportunidades de aprendizagem (ARGYRIS, 1982).

Desta forma, entende-se a importância de avaliar tais Programas de desenvolvimento, pois segundo Ruthes e Cunha (2007) as organizações devem propiciar espaço de reflexão em que a pessoa se permita antes de tudo, aprender a aprender. Conforme entende Borges-Andrade, Abbad e Mourão (2006), quando o participante finaliza um Programa de desenvolvimento satisfeito e com competências adquiridas, é bem provável que utilize este aprendizado no trabalho, sendo que o ambiente poderá determinar, modificar e ser afetado por este.

Para que ocorra a reedição deste Programa, devem ser consideradas as mudanças propostas pelos gestores para que o PDG atinja novos objetivos e permita o desenvolvimento e aperfeiçoamento de gestores-líderes na referida Cooperativa.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o objetivo de caracterizar os processos compartilhados de aprendizagens de gestão e liderança em um Programa de desenvolvimento de gestores, buscou-se realizar pesquisa, revisão bibliográfica e estabelecer critérios para embasar os conhecimentos produzidos. O resgate de conceitos de aprendizagem e liderança foram importantes para fornecer subsídios à esta pesquisa, bem como, o resgate teórico sobre Programas de desenvolvimento.

Embora a literatura apresente dificuldade de consenso para definir o conceito de aprendizagem, pode-se fazer referência à esta como mudança de comportamento das pessoas e sua interação com o meio externo, bem como, interpretação e aplicação do que é aprendido. Com esta pesquisa verificou-se que desenvolver-se como gestor líder é possível e isto significa aperfeiçoar comportamentos a partir de vivenciar o processo de autoconhecimento.

Notou-se que os participantes do PDG tinham clareza dos objetivos do grupo, fator este importante, pois demonstrou transparência, facilidade de entendimento e acesso dos participantes, proporcionados pelos dirigentes da organização, para que os mesmos pudessem contribuir na busca dos resultados esperados ou se aproximar destes. O Programa se propôs a desenvolver habilidades comportamentais, objetivo reconhecido e valorizado pelos participantes, pois, para nenhum gestor a grade curricular do seu curso de graduação previu esta necessidade do atual mercado de trabalho, o qual exige além de conhecimento técnico, habilidades comportamentais.

Em concordância com a literatura pesquisada, foi possível constatar que existem fatores facilitadores e dificultadores de aprendizagens de gestão e liderança. O método de trabalho utilizado – vivências grupais – foi um fator que facilitou a interação e a exposição de idéias, além do espaço direto com a alta gestão – diretoria e gerentes – e com gestores de diferentes setores, diferentes formações e tempo de empresa.

Importante destacar que os participantes perceberam como fatores dificultadores das aprendizagens de gestão e liderança no PDG, a ausência e baixa participação de alguns gestores, a ausência da alta gestão – diretoria e gerentes, dificuldade de compreender o real objetivo das dinâmicas de grupo, a alteração do cronograma e algumas demandas operacionais terem que ser resolvidas no horário do encontro do Programa dificultava a participação de alguns gestores, pois não conseguiam estar em dois lugares ao mesmo tempo. Na percepção dos

gestores, as mudanças de comportamento ocorreram e foram transferidas para as equipes de trabalho, por meio das ações e encaminhamentos diários referentes aos processos de trabalho específicos de cada setor e unidade de negócio. Um Programa não necessariamente existe para ser eterno nas organizações de trabalho, contudo, ele pode ser submetido a um processo de avaliação e receber oportunidades de melhorias, aperfeiçoamento, e novas edições, conforme as necessidades apresentadas nas ações de Desenvolvimento.

Uma vez construída uma estratégia de aprendizagem que apresente resultados positivos e impactantes no cotidiano organizacional, cabe aos dirigentes da organização avaliar sua permanência, reestruturação ou finalização. Mas sugere-se que as avaliações permitam olhar criticamente para possibilitar uma reestruturação do Programa antes do seu fim, ainda mais quando este é aceito pelos participantes, a fim de não causar desmotivação dos mesmos e fragmentação do que foi conquistado.

Nesta pesquisa, caracterizou-se as aprendizagens de gestão e liderança com base na percepção dos gestores. Contudo, recomenda-se que este estudo seja ampliado incluindo a percepção dos geridos neste contexto de aprendizagem.

Em relação ao universo da área da saúde poderia se expandir este estudo com profissionais da área assistencial, pois, embora muitos estudos trazem reflexões sobre a formação profissional destes, pouco se investe para os mesmos em termos de Programas de Desenvolvimento, favorecendo as ações de gestão e liderança no ambiente hospitalar.

REFERÊNCIAS

ABBAD, Gardênia da Silva; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Aprendizagem humana em organizações de trabalho. *In*: ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE; Jairo Eduardo; BASTOS; Antonio Virgílio Bittencourt. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

ABBAD, Gardênia da Silva; BORGES-FERREIRA, Maria Fernanda; NOGUEIRA, Rommel. Medidas de aprendizagem em avaliação de TD&E. *In*: BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo *et al.* **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2006.

ABBAD, Gardênia da Silva; NOGUEIRA, Rommel; WALTER, Amanda Moura. Abordagens instrucionais em planejamento de TD&E. *In*: BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo *et al.* **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2006.

ABBAD, Gardênia da Silva; VARGAS, Miramar Ramos Maia. Bases conceituais em treinamento, desenvolvimento e educação – TD&E. *In*: BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo *et al.* **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2006.

ALBUQUERQUE, F. J. B.; PUENTE-PALÁCIOS, F. E. Grupos e equipes de trabalho nas organizações. *In*: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. **Psicologia, organizações e trabalho**. Porto Alegre: Artmed, 2004. p. 357-379.

ALMEIDA, Adriano Antonio Marques de. As organizações de saúde e o processo de aprendizagem da gestão. **O mundo da saúde**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 252-257, 2011. Disponível em: <http://www.saocamillo-sp.br/pdf/mundo_saude/86/252a257.pdf>. Acesso em: 4 jan. 2012.

ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Prós e os contras de se ter planejamento e controle estratégico em instituições financeiras**. III SEMEAD. 1998. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/eadonline/grupodepesquisa/publica%C3%A>

[7%C3% B5es/martinho/9.pdf](#)>. Acesso em: 7 fev. 2012.

ANGELONI, Maria Terezinha. **Organizações do conhecimento: infraestrutura pessoas e tecnologia**. 2. ed. rev. e ampl. São Paulo: Saraiva, 2008.

ARGYRIS, Chris. **Enfrentando defesas empresariais: facilitando o aprendizado organizacional**. Rio de Janeiro: Campus, 1982.

ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. **Theory in practice: increasing professional effectiveness**. San Francisco (USA): Jossey-Bass, 1974.

BEAUCLAIR, João. **Para entender psicopedagogia: perspectivas atuais, desafios futuros**. 2. ed. Rio de Janeiro: Wak, 2007.

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

_____. **Líderes e lideranças**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

BERGAMINI, C. W. Liderança: a administração de sentido. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 34, n. 3, p. 102-114, maio/jun. 1994.

BITENCOURT, Claudia Cristina. **Gestão de competências e aprendizagem nas organizações**. São Leopoldo: Unisinos, 2005.

BOLZANI JÚNIOR, Geraldo Morceli; SOUSA, Marcelo Stein de Lima; NASCIMENTO, Décio Estevão do. De administrador a gestor do conhecimento: a comunidade de prática desenvolvendo o profissional, a organização e a comunidade. *In: Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RECADM)*, Campo Largo, v. 1, n. 1, maio 2003. Disponível em: <<http://revistas.facecla.com.br/index.php/recadm/>>. Acesso em: 7 fev. 2012.

BOOG, Gustavo G. **Manual de treinamento e desenvolvimento (ABTD)**. 3. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 1999.

BORBA, Gustavo Severo de; KLIEMANN NETO, Francisco José. Gestão hospitalar: identificação das práticas de aprendizagem existentes em hospitais. **Saúde e Sociedade**, v. 17, n. 1, São Paulo, jan./mar. 2008. Disponível em:

http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-12902008000100005&lng=pt>. Acesso em: 28 out. 2008.

BORBA, Gustavo Severo de. Proposta de um modelo para a avaliação dos princípios de aprendizagem existentes em um hospital. **RAE – Eletrônica**, São Paulo, v. 8, n. 2, jul./dez. 2009. Disponível em: <http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S1676-56482009000200010.pdf>. Acesso em: 24 nov. 2009.

BORGES, L. O. Crenças do trabalho: diferenças entre dirigentes e acadêmicos de empresas. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 1, n. 1, p. 43-67, 2001.

BORGES, L. O.; YAMAMOTO, O. H. O mundo do trabalho. *In*: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.

BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. (org.). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações de trabalho**: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006.

BUORO, Gustavo. **O processo de compartilhamento do conhecimento: estudo de caso TenarisConfab**. 246 p. Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005.

CHANLAT, Jean François (Coord.). **O indivíduo na organização**: dimensões esquecidas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

CHARAN, Ram. **O líder criador de líderes**: a gestão de talentos para garantir o futuro e a sucessão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

COELHO, Elizane Goulart. **O papel do capital humano nos processos inerentes à Gestão do Conhecimento organizacional**: um estudo de caso na Universidade do Sul de Santa Catarina – UNISUL. (Dissertação de Mestrado) – Universidade

do Sul de Santa Catarina – UNISUL, Blumenau, 2005.

COELHO JUNIOR, Francisco Antonio; ABBAD, Gardênia da Silva; TODESCHINI, Kátia Caroline de Lira. Construção e validação de uma escala de suporte à aprendizagem no trabalho em uma instituição bancária brasileira. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho – rPOT**, Florianópolis, v. 5, n. 2, p. 167-196, jul./dez. 2005. Disponível em: <<http://www.periodicos.ufsc.br/index.php/rpot/article/view/7785/7162>>. Acesso em: 19 nov. 2009.

COELHO JUNIOR, Francisco Antonio; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Uso do conceito de aprendizagem em estudos relacionados ao trabalho e organizações. **Revista Paidéia**, Ribeirão Preto, v. 18, n. 40, p. 221-234, 2008. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/paideia/v18n40/02.pdf>>. Acesso em: 21 dez. 2011.

COLAUTO, Romualdo Douglas; BEUREN, Ilse Maria. Proposta para avaliação da gestão do conhecimento em entidade filantrópica: o caso de uma organização hospitalar. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 7, n. 4, p. 163-185, out./dez. 2003. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552003000400009&script=sci_arttext>. Acesso em: 15 dez. 2011.

COLOMBO, Euclides Pedro. **Gestão de conhecimento**: as relações entre aprendizagem, competências e capital intelectual numa instituição financeira. 2007. Monografia (Especialização em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/13997/000649790.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 19 nov. 2009.

DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W. **Comportamento humano no trabalho**: uma abordagem psicológica. São Paulo: Pioneira, 2001.

DIBELLA, A. J.; NEVIS E. C. **Como as organizações aprendem**: uma estratégia integrada voltada para a construção da capacidade de aprendizagem. São Paulo: Educator, 1999.

DINSMORE, Paul Campbell. **Treinamento experiencial ao ar livre**: uma revolução em educação empresarial. Rio de Janeiro: Ed. Senac Rio, 2004.

DRUCKER, Peter. **A organização do futuro**. São Paulo: Futura, 1997.

FAILDE, Izabel. **Manual do facilitador para dinâmicas de grupo**. Campinas (SP): Papirus, 2007.

FERNANDES, D. R. *et al.* **Franchising**: uma nova forma de negociar. Lisboa: Presença, 2005.

FIALHO, Francisco Antonio Pereira (org.). **Gestão do conhecimento e aprendizagem**: as estratégias competitivas da sociedade pós-industrial. Florianópolis: Visual Books, 2006.

FREITAS, Isa Aparecida de; BRANDÃO, Hugo Pena. Trilhas de aprendizagem como estratégia de TD&E. *In*: BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo *et al.* **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006.

GARVIN, David A. **Aprendizagem em ação**: um guia para transformar sua empresa numa *learning organization*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

GONÇALVES, Ana Maria; PERPÉTUO, Susan Chiodo. **Dinâmica de grupos na formação de lideranças**. São Paulo: DP&A, 2003.

HALL, Richard. **Organizações, estrutura e processos**. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 2004.

KATZ, D.; KAHN, R. **Psicologia social das organizações**. São Paulo: Atlas, 1978.

KILIMNIK, Zélia Miranda; SANT'ANNA, Anderson de Souza. Modernidade organizacional, políticas de gestão de pessoas e competências profissionais. *In*: BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo *et al.* **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006.

KONDER, Leandro. **O que é dialética**. São Paulo: Brasiliense, 1993. (Coleção Primeiros Passos).

LARANJEIRA, Carlos A. O contexto organizacional e a experiência de estresse: uma perspectiva integrativa. **Revista Salud Pública**, v. 11, n. 1, p. 123-133, fev. 2009.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber**: manual de metodologia da pesquisa em Ciências Humanas. Porto Alegre: Artes Médicas, 1999.

LEONARD-BARTON, D. **Nascentes do saber**: criando e sustentando as fontes de inovação. Rio de Janeiro: FGV, 1998.

LOIOLA, Elisabeth; NÉRIS, Jorge Santos; BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt Bastos. Aprendizagem em organizações: mecanismos que articulam processos individuais e coletivos. *In*: BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo *et al.* **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006.

MACEDO, Ricardo Baiocchi de; LIMA, Suzana Maria Valle; FISCHER, Héden Cardoso Rodrigues. Validação de instrumento para diagnóstico de cultura de aprendizagem em organizações. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho – rPOT**, Florianópolis, v. 7, n. 2, p. 30-53, jul./dez. 2007. Disponível em: <<http://journal.ufsc.br/index.php/rpot/article/view/1927/5414>>. Acesso em: 7 nov. 2011.

MARIOTTI, Humberto. **Organizações de aprendizagem**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MARTINEZ, Luís Frutuoso *et al.* A esperança é a última a morrer? Capital psicológico positivo e presentismo. **Comport. Organ. Gest.**, v. 13, n. 1, p. 37-54, abr. 2007. Disponível em: <<http://www.scielo.oces.mctes.pt/pdf/cog/v13n1/v13n1a03.pdf>>. Acesso em: 3 fev. 2012.

MATTOS, Ruy de A. Qualidade de vida no trabalho à moda brasileira. **Revista Treinamento & Desenvolvimento**, São Paulo, v. 4, n. 48, p. 16-17, dez. 1996.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.). **Pesquisa social**: teoria,

método e criatividade. Petrópolis, RJ: Vozes, 1994.

_____. **O desafio do conhecimento:** pesquisas qualitativas em saúde. 11. ed. São Paulo: Hucitec, 2008.

MINICUCCI, Agostinho. **Técnicas de trabalho de grupo.** São Paulo: Atlas, 2001.

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MIRANDA, Patrícia Carla Figueira de. **A importância do papel da liderança no compartilhamento do conhecimento nas organizações.** Florianópolis (SC): Universidade Federal de Santa Catarina, 2000. Disponível em: <<http://www.fiescnet.com.br/senai/conhecimento/arquivos/anais/DraAli ne/AImportanciaDoPapel-PatriciaMiranda.pdf>>. Acesso em: 9 ago. 2011.

MOARES, Liege Viviane dos Santos de; SILVA, Maria Aparecida da; CUNHA, Cristiano J. C. A. A dinâmica da aprendizagem gerencial em um hospital. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v. 3, n. 1, art. 7, jan./jun. 2004. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/raeel/v3n1/v3n1a09.pdf>>. Acesso em: 30 jan. 2012.

NADLER, L. **The handbook of human resource development.** New York: J. Wiley, 1984.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa.** Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

OLIVEIRA, Nelio; MORAES, Lucio Flavio Renault. **Clima organizacional:** discussões metodológicas sobre a implantação de uma pesquisa no Banco do Brasil S/A. Artigo publicado nos Anais do 23º Enanpad, Foz do Iguaçu-PR, 1999. Disponível em: <<http://www.saogabriel.pucminas.br/administracao/revistaeletronica/Clima%20organizacional.pdf>>. Acesso em: 7 fev. 2012.

PAZ, M. G.; MARTINS, M. C. F.; NEIVA, E. R. Poder nas organizações. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil.**

Porto Alegre: Artmed, 2004.

PESSOA, Eliana. **Liderança e gestão intermediária**. Publicado em: 10 ago. 2005. Disponível em: <<http://www.universia.com.br/materia/materia>>. Acesso em: 10 abr. 2009.

QUINN, J. B.; ANDERSON, P.; FINKELSTEIN, S. Gerenciando o intelecto profissional: obtendo o máximo dos melhores. In: ULRICH, D. **Recursos humanos estratégicos**. São Paulo: Futura, 2000.

ROBBINS, Stephen Paul. **Administração: mudanças e perspectivas**. Trad. Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2001.

_____. Liderança e confiança. In: _____. **Comportamento organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002a.

_____. Percepção e tomada de decisões individuais. In: _____. **Comportamento organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002b.

ROCHA-PINTO, S. R. *et al.* **Dimensões funcionais da gestão de pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

RUTHES, Rosa Maria; CUNHA, Isabel Cristina Kowal Olm. Os desafios da administração hospitalar na atualidade. **RAS**, v. 9, n. 36, jul./set. 2007. Disponível em: <<http://www.cqh.org.br/files/RAS36%20-%20os%20desafios.pdf>>. Acesso em: 15 dez. 2011.

SALLORENZO, L. H. **Avaliação de impacto de treinamento no trabalho**: analisando e comparando modelos de predição. (Dissertação de Mestrado não publicada) – Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 2000.

SANTOS, Aureo dos. **A prática da liderança**: conhecimento, habilidade e atitude para a prática da liderança em espaços organizacionais formais. Petrópolis (RJ): Vozes, 2005.

SANTOS JUNIOR, A. B.; BISPO, F. C. S.; MOURA, L. S. **A gestão da aprendizagem nas organizações**. In: IV Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2007. Disponível em:

<http://www.aedb.br/seget/artigos07/1075_A%20Gestao%20da%20Aprendizagem%20nas%20Organizacoes.pdf>.
Acesso em: 10 ago. 2011.

SCHEIN, H. Edgar. **Psicologia organizacional**. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1982.

SCHETTE, Fátima Rosely. **O papel da psicologia no desenvolvimento de líderes organizacionais, segundo psicólogos e líderes**. (Tese de Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Psicologia do Centro de Ciências da Vida da PUC-Campinas, 2005. Disponível em: <http://www.bibliotecadigital.puc-campinas.edu.br/tde_arquivos/6/TDE-2006-08-23T130621Z-1188/Publico/Fatima%20Schette.pdf>. Acesso em: 31 jan. 2012.

SENGE, P. **A dança das mudanças**: os desafios de manter o crescimento e o sucesso em organizações que aprendem. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1990.

_____. **A quinta disciplina**: arte e prática da organização que aprende. 10. ed. São Paulo: Best Seller, 2002.

SILVA, Anielson Barbosa da. **Como os gerentes aprendem?** São Paulo: Saraiva, 2009.

SILVA, A. L. G.; MOURA, J. A.; ZANELLI, J. C. O valor estratégico do treinamento, desenvolvimento e educação (T&D) para formação de competências. **RPOT**, v. 5, n. 2, jul./dez., 2005.

SMITH, P. B.; PETERSON, F. **Liderança, organizações e cultura**: modelo da administração do evento. São Paulo: Pioneira, 1994.

SOTO, Eduardo. **Comportamento organizacional**: o impacto das emoções. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

STARKEY, Ken. **Como as organizações aprendem**: relatos de sucesso das grandes empresas. São Paulo: Futura, 1997.

TORRES, C. V. Liderança e valores culturais: dois conceitos inter-relacionados. *In*: _____. **Valores e comportamento nas organizações**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2005.

UNINFORMATIVO UNIMED CHAPECÓ. **Grupo de multiplicadores aperfeiçoa clima organizacional**. Chapecó: MB Comunicação, 15 set. 2004.

_____. **Grupo de multiplicadores permite crescimento organizacional**. Chapecó: MB Comunicação, 18 jun. 2009.

VALENÇA & ASSOCIADOS. **Consultores em ação**: uma pesquisa sobre aprendizagem organizacional. Recife: Bagaço, 1995.

VASCONCELOS, I. F. G.; MASCARENHAS, A. O.; VASCONCELOS, F. C. Gestão do paradoxo “passado versus futuro”: uma visão transformacional da gestão de pessoas. **RAE-eletrônica**, v. 5, n. 1, art. 2, jan./jun. 2006.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

VERGARA, Sylvia Constat; ALVES, Luiz Ernesto Fonseca. Compartilhamento do conhecimento nas organizações: possibilidades e limites. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho – rPOT**, Florianópolis, v. 9, n. 2, p. 47-59, jul./dez. 2009. Disponível em: <<http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rpot/v9n2/v9n2a05.pdf>>. Acesso em: 21 dez. 2011.

VIEIRA, Adriane; GARCIA, Fernando Coutinho. **Gestão do conhecimento e das competências gerenciais**: um estudo de caso na indústria automobilística. 2004. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/raeel/v3n1/v3n1a07.pdf>>. Acesso em: 18 nov. 2011.

VITAL, Soraya. **Aplicação do *Balanced Scorecard* no planejamento do Departamento de Administração da UFSC**. 2007. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/implantacao_do_balanced_scorecard_bsc/22949/>. Acesso em: 27 jun. 2009.

ZANELLA, A. V.; ROSS, S. Z. Constituição do sujeito, socialização/apropriação do conhecimento e formação em serviço. **Revista de Ciências Humanas**, Edição Especial Temática, p. 53-69, 2000.

ZANELLI, José Carlos; SILVA, Narbal. **Interação humana e gestão: a construção psicossocial das organizações de trabalho**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2008.

ANEXOS

ANEXO A – Instrumento de pesquisa**Dados sócio-demográficos:**

Idade:

Gênero: () Masculino () Feminino

Formação:

Graduação:

Especialização:

Trajatória profissional:

Tempo de empresa:

Tempo como Gestor de uma equipe:

Setor que coordena:

Nº de pessoas na sua equipe:

Tempo que participou do Programa de Desenvolvimento de Gestores:

Questões de pesquisa:

- 1) O que você entende por aprendizagem?
- 2) Como você compreendeu os objetivos do Programa de Desenvolvimento de Gestores (PDG)?
- 3) Os objetivos propostos para o PDG foram alcançados? Justifique sua resposta:
- 4) Na sua opinião, quais fatores facilitaram as aprendizagens de gestão e liderança no PDG? Descreva cada um deles e justifique por que facilitaram:
- 5) Na sua opinião, quais fatores dificultaram as aprendizagens de gestão e liderança no PDG? Descreva cada um deles e justifique por que dificultaram:
- 6) Você compartilhou seus conhecimentos e experiências de gestão e liderança no PDG? Caso positivo, de que modos? Caso negativo, quais as razões para que isto não tenha ocorrido?
- 7) Os conhecimentos e experiências dos outros gestores referentes à gestão e liderança foram compartilhados com você no PDG? Caso positivo, de que modos? Caso negativo, quais as razões?

8) As aprendizagens obtidas no PDG foram transferidas para os seus subordinados? Caso positivo, quais e de que modos? Caso negativo, quais as razões para que isto não tenha ocorrido?

9) Você avalia que os seus comportamentos gerenciais permaneceram os mesmos ou alteraram com a sua participação no PDG? Caso permaneceram os mesmos, quais as razões? Casos seus comportamentos tenham sido alterados, quais mudaram e de que modos?

10) Se você fosse coordenador do PDG, faria mudanças no Programa? Quais? Por quê?

11) O Programa teve sua edição finalizada em outubro de 2011. Ele deve ser reeditado? Qual é a sua opinião?

12) Se desejar, faça outros comentários a respeito do PDG e da sua participação no mesmo:

ANEXO B – Cartões das Questões de Pesquisa

1) O que você entende por Aprendizagem?

2) Como você compreendeu os objetivos do Programa de Desenvolvimento de Gestores (PDG)?

3) Os objetivos propostos para o PDG foram alcançados? Justifique sua resposta:

4) Na sua opinião, quais **fatores facilitaram** as aprendizagens de gestão e liderança no PDG? Descreva cada um deles e justifique por que facilitaram:

5) Na sua opinião, quais fatores dificultaram as aprendizagens de gestão e liderança no PDG? Descreva cada um deles e justifique por que dificultaram?

6) Você compartilhou seus conhecimentos e experiências referentes a gestão e liderança no PDG?
Caso positivo, de que modos?
Caso negativo, quais as razões para que isto não tenha ocorrido?

7) Os conhecimentos e as experiências dos outros gestores referentes à gestão e liderança foram compartilhadas com você no PDG?

Caso positivo, de que modos?

8) As aprendizagens obtidas no PDG foram transferidas para os seus subordinados? Caso positivo, quais e de que modos? Caso negativo, quais as razões para que isto não tenha

9) Você avalia que os seus comportamentos gerenciais **permaneceram** os mesmos ou **alteraram** com a sua participação no PDG?

Caso permaneceram os mesmos, quais as razões?

Caso seus comportamentos tenham sido alterados, quais mudaram e de que modos?

10) Se você fosse coordenador do PDG, faria mudanças no Programa? Quais? Por quê?

11) O Programa teve a sua edição finalizada em outubro de 2011. Ele deve ser reeditado? Qual é a sua opinião?

12) Se desejar, faça outros comentários a respeito do PDG e da sua participação no mesmo:

ANEXO C – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

(TCLE)

Meu nome é **Fernanda Patrícia Moratelli Lavall** sou mestranda do Programa de Pós Graduação em Psicologia da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. Estou desenvolvendo a pesquisa denominada **“Processos Compartilhados de Aprendizagens de Gestão e Liderança em um Programa de Desenvolvimento de Gestores (PDG)”**, sob a orientação do Professor Dr. Narbal Silva, com o objetivo de caracterizar os processos compartilhados de aprendizagens de liderança em um Programa de desenvolvimento de gestores.

Este estudo contribuirá no campo teórico e aplicado, em virtude de lacunas existentes sobre o tema, aprendizagem compartilhada de liderança. Também poderá contribuir com a organização pesquisada por meio de um maior entendimento sobre programas internos que visam desenvolver gestores-líderes nas organizações de trabalho.

A coleta das informações dar-se-á por meio de entrevistas individuais, semi-estruturadas, recorrentes, as quais serão gravadas e posteriormente transcritas para realizar análise qualitativa dos conteúdos.

Antecipadamente agradeço a sua participação.

Fernanda P. Moratelli Lavall – Pesquisadora

Contato: 49 9993-3007

E-mail: fpm_0228@yahoo.com.br

Eu, _____

fui esclarecido(a) sobre a Pesquisa intitulada **“Processos Compartilhados de Aprendizagens de Gestão e Liderança em um Programa de Desenvolvimento de Gestores (PDG)”**, com a qual eu concordo participar e autorizo utilizar as informações, por mim fornecidas, para contribuir com a mesma.

Ao assinar este termo, estou ciente de que meus dados pessoais serão

mantidos em sigilo; os resultados gerais obtidos por meio deste estudo serão utilizados para alcançar os objetivos do trabalho, cujos dados poderão ser publicados em periódicos científicos; os procedimentos aplicados não causarão riscos à minha integridade moral, física e/ou mental; minha participação neste estudo é espontânea e voluntária, sabendo-se que poderei interromper a minha participação a qualquer momento; poderei contatar os responsáveis pelo estudo caso eu considere necessário (Fernanda: (49) 9993-3007 e Narbal: (48) 9111-3214); obtive todas as informações necessárias para poder decidir sobre minha participação; receberei uma cópia deste termo e uma cópia ficará em mãos da pesquisadora.

Florianópolis/SC, _____ de 2011.

Assinatura: _____

R.G.: _____

C.P.F.: _____