APRENDIZAGEM DO TRABALHADOR NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO NUMA EMPRESA FAMILIAR[1]

Daniela Giareta Durante[2], *Enise Barth Teixeira*[3]

INTRODUÇÃO: A aprendizagem do trabalhador e a criação do conhecimento individual no âmbito das organizações constituem-se o foco de análise na presente investigação. Os indivíduos desenvolvem esses processos (aprendizagem e conhecimento) inclusive mediante práticas produtivas e estes podem ser considerados fundamentais para o desenvolvimento do ser humano como ser social, cidadão crítico e reflexivo, agente de mudanças, além de serem essenciais para a inovação e competitividade organizacional. Assim, a ocorrência constante de processos de aprendizagem e da criação de conhecimentos contribui, sobremaneira, para o desenvolvimento humano, organizacional e social. As práticas gerenciais, entretanto, estão enraizadas predominantemente na racionalidade instrumental e buscam a performance organizacional a partir de melhores desempenhos econômicos, subordinando a dignidade, a autonomia e a integridade do ser à efetividade, por isso o que normalmente move as organizações para estimular a aprendizagem no seu interior é a preocupação com o aspecto econômico. Nesse sentido, o estudo segue a perspectiva dos Estudos Críticos em Administração (ECA) e pretende instigar a reflexão e questionamentos em torno de práticas de gestão, no que concernem às pessoas e ao conhecimento, em que preponderam a visão funcionalista e positivada, a qual tem inibido a aprendizagem do sujeito, a sua cidadania e o seu desenvolvimento pessoal. Compreender o processo de aprendizagem individual no espaço de trabalho, na perspectiva do desenvolvimento humano, organizacional e social, verificando as influências do estilo de gestão de empresas familiares é o objetivo principal dessa pesquisa. MATERIAL E MÉTODO: A pesquisa é considerada de natureza aplicada, exploratória e descritiva. O estudo de caso está sendo realizado numa empresa familiar, de grande porte, do ramo do varejo, atuante na região Sul do país. O estudo teórico-empírico encontra-se em andamento, em que a literatura disponível sobre o tema foi revisada. A coleta dos dados e sua análise estão sendo efetivadas. As principais técnicas de coleta dos dados são observações e entrevista. Os sujeitos da pesquisa são gestores e geridos da empresa. Análise de conteúdo é a técnica empregada para tratamento dos dados levantados. RESULTADOS: A literatura revisada corrobora que é ao ser humano, ser que aprende, que a organização deve destinar a maior atenção, pelo simples fato de ser o único sujeito de interlocução entre os diferentes ambientes (interno e externo) e o agente de qualquer processo de mudança. O fato de o indivíduo aprender conhecimentos construtivos de forma contínua desenvolve-o, torna-o um ser flexível, diferente, reflexivo, emancipado (FREIRE, 1975, 1983, 1996). Para isso acontecer, porém, não basta boa vontade do trabalhador; a organização precisa ter sua cultura voltada à aprendizagem (SCHEIN, 1994) e promover um ambiente de trabalho (FLEURY, 1997) em que o funcionário se sinta motivado a aprender, bem como necessitam gerenciar esse conhecimento criado de forma eficaz e contínua. A aprendizagem ocorre mediante a criação de conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 1997) pela transformação das experiências, denominada Ciclo de Aprendizagem: experiência, observação, reflexão e ação,

tendo como foco central a reflexão do sujeito (KOLB, 1984; BOYETT; BOYETT, 1999). Relação intrínseca ou extrínseca entre processos de aprendizagem e desenvolvimento pessoal do adulto foi apontada pela literatura, em que a experiência, a reflexão e a autonomia desempenham papéis fundamentais (DANIS, 1998; MERRIAN; CLARK, 1991; CANAN, 1991). O fato de o adulto passar boa parte de sua vida em atividades produtivas, indica que as experiências vivenciadas no trabalho e as reflexões oportunizadas por esse ambiente são decisivas em sua aprendizagem e no seu desenvolvimento. A relação intrínseca entre experiência, aprendizagem e desenvolvimento determina a concepção de Merriam e Clark (apud DANIS, 1998, p. 35) sobre aprendizagem, na qual se baseia essa investigação. “Um processo que quer atenção e reflexão por parte do adulto relativamente a uma experiência determinada e que conduz a uma transformação, nesse adulto, em relação aos seus comportamentos, atitudes, aptidões ou ainda em relação aos seus conhecimentos ou as suas próprias convicções”. As aprendizagens que ocorrem no ambiente de trabalho também são intituladas de circuito simples, referindo-se a situações nas quais os sujeitos reagem a mudanças quando detectam erros e os corrigem, visando manter a situação inicial; e de circuito duplo quando o sujeito reflete até mesmo sobre seus modelos mentais, a fim de identificar os porquês que levaram ao erro, nesse caso novos conceitos são construídos e implementados (ARGYRIS, 1992). Sob o mesmo enfoque, as aprendizagens são discutidas como operacionais ou conceituais (KIM, 1998) e, ainda, como conhecimento tácito ou explicito (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). As realidades gerenciais e organizacionais são caracterizadas de duas formas: a forma sistêmico-controladora e a forma processual-relacional (WATSON, 2005). A primeira incentiva a mecanização do trabalho gerencial, programado para alcançar metas objetivas. A segunda concebe os membros organizacionais como facetas mutantes de relações sociais, econômicas, políticas e culturais, permitindo dessa forma, a inserção da racionalidade comunicativa e por isso mais adequada à aprendizagem e ao desenvolvimento humano. Os gestores da organização também assumem fundamental importância nos processos de aprendizagem, sobretudo, no desenvolvimento dos trabalhadores. CONCLUSÕES: A ocorrência de aprendizagem individual, no âmbito das organizações, está imbricada no estilo de gestão, na cultura organizacional, na postura dos gestores, entre outros fatores. As práticas de gestão, principalmente as de gestão de pessoas, podem inibir ou estimular a aprendizagem dos trabalhadores. Apesar das organizações demonstrarem uma preocupação maior em torno do desenvolvimento do trabalhador em sua totalidade, muitas vezes, na prática, o que prevalece é a visão taylorista-fordista. Nesse sentido, um ambiente que apóie e estimule a reflexão do trabalhador sobre suas experiências e as experiências dos demais membros, que auxilie e respeite os significados atribuídos a essas experiências e, sobretudo, promova o ciclo de aprendizado constantemente, extrapola o contexto da racionalidade instrumental e do paradigma de treinamento convencional, indicando a necessidade de novas práticas de gestão e a emergência de um novo paradigma centrado na aprendizagem e na razão substantiva. Capes

REFERÊNCIA:

DANIS, C. Processos de aprendizagem dos adultos numa perspectiva de desenvolvimento. In: DANIS, C.; SOLAR, C. (Coord.). Aprendizagem e desenvolvimento de adultos. Lisboa: Instituto Piaget, 1998.

1 Dissertação em andamento, realizada no âmbito do Curso de Mestrado em Desenvolvimento e do Grupo de Pesquisa: Organizações, Gestão e Aprendizagem

2 Aluna do Mestrado em Desenvolvimento e Bolsista Capes

3 Orientadora