

**Aprendizagem Transformadora: Integrando a Reflexão Crítica na  
Formação Gerencial**

Transformative Learning: Integrating Critical Reflection in Management Education and  
Development

Lisiane Quadrado Closs  
(PPGA/UFRGS)

Claudia Simone Antonello  
(PPGA/UFRGS)

## Resumo

Dadas as crescentes demandas por aprendizagens exigidas de gestores no atual contexto e a importância de seu papel tanto para as organizações como para a sociedade, sugere-se a necessidade de uma ampliação de perspectivas para a educação gerencial. As instituições de ensino em Administração vêm sofrendo diversas críticas oriundas da corrente gerencialista liderada por Mintzberg, que destaca a importância da reflexão para a aprendizagem gerencial; e da filiada aos *Critical Management Studies*, que enfatiza o papel da reflexão crítica, passível de estimular uma ampliação de consciência para enfrentar as problemáticas atuais. Em levantamento realizado sobre estudos desenvolvidos no Brasil enfocando a aprendizagem gerencial, corrobora-se a importância da reflexão nos processos de aprendizagem de gestores e a importância do papel da reflexão crítica. Essa última, no entanto, ainda é pouco evidenciada no meio gerencial ou na educação de gestores. Sugere-se que a teoria da aprendizagem transformadora possa contribuir para ampliar as perspectivas da aprendizagem gerencial, a partir do suscitar de reflexões críticas que favorecem o pensamento autônomo, a liberação de pressupostos condicionados sobre o mundo, sobre os outros e sobre si, cruciais para o mundo do trabalho, para a cidadania e para a tomada de decisões morais.

**Palavras-chave:** aprendizagem, gestores, educação gerencial, reflexão crítica, aprendizagem transformadora.

## Abstract

Due to the growing requests demanded from managers within the present context and their role for organizations and society's importance, a need for broadening management education perspectives is suggested. Business education has been criticized either by scholars that point out the reflection's importance and by those that emphasize the critical reflection's role for management learning. A review of Brazilian studies developed in the management learning field corroborate the reflection and the critical reflection's importance for learning processes, although the last one is still least evident in business or in management education. It is proposed that transformative learning theory might contribute to management learning, stimulating critical reflection that benefits autonomous thinking and liberates conditioned assumptions regarding the world, others and ourselves, crucial for work, citizenship and for moral decision making.

**Keywords:** learning, managers, management education, critical reflection, transformative learning.

## 1 Introdução

Percebe-se uma crise paradigmática em andamento na sociedade atual gerando uma série de incertezas, angústias, medos, questionamentos. Guattari (2003) apresenta o paradoxo do momento presente: intensas transformações técnico-científicas ao lado de desequilíbrios ecológicos ameaçando a vida no planeta e de uma deterioração progressiva dos modos de vida humanos. As organizações tornam-se centrais neste contexto, concomitantemente causa e efeito das principais mudanças ocorridas nos últimos tempos. Elas afetam direta ou indiretamente a vida da maioria da população do globo terrestre, seja na forma de geração de empregos e de renda, na produção de bens e serviços ou na criação de subprodutos intencionais e não intencionais que trazem resultados tanto benéficos como nocivos à sociedade e ao meio-ambiente (AXLEY; MCMAHON, 2006).

Desse modo, o papel dos gestores ganha importância na sociedade como um todo, não se limitando apenas às organizações. A aprendizagem gerencial recebe também maior atenção, uma vez que o tempo de aprender tornou-se permanente (GADOTTI, 2000) e o pensamento, a formulação de questionamentos, a imaginação e a criatividade são hoje essenciais (ALVES, 2005). A necessidade de desenvolvimento de um patamar de consciência mais elevado (MORIN, 2003), especialmente por parte dos gestores, dadas as repercussões do seu trabalho, exige igualmente processos de aprendizagem. Nessa sociedade, em que a informação está permanentemente presente e em constante renovação, a educação deve servir de bússola para orientar criticamente o conhecimento, superando a visão utilitarista voltada apenas para a competitividade e a busca de resultados (GADOTTI, 2000).

As instituições de ensino, no entanto, sobretudo as voltadas à educação em Administração, tendem a reproduzir o modelo mecanicista das organizações do mundo industrializado, demonstrando limitações para tratar dos desafios atuais (AXLEY; MCMAHON, 2006). Educar profissionais para administrar organizações, capacitando-os para o enfrentamento das responsabilidades e desafios presentes, requer possivelmente a busca de novos modelos e processos de ensino que provoquem uma transformação do pensamento e possibilitem o tratamento das dimensões econômicas, éticas, políticas, sociais e ambientais concomitantemente. Uma educação com este enfoque envolveria, simultaneamente, além do desenvolvimento técnico-profissional, objetivos tais como o desenvolvimento político-social desses profissionais e o suscitar de reflexões críticas, quer seja através de processos formais ou informais, já que ambos estão interligados (MORAES, 2000; ANTONELLO, 2004). Considerando-se a influência exercida por parte dos gestores sobre indivíduos, comunidades e meio ambiente, uma ênfase apenas no desenvolvimento de habilidades ou no reforço de conceitos gerenciais existentes seria limitada (REYNOLDS, 1999).

A compreensão dos processos de aprendizagem de gestores inseridos nesse contexto dinâmico, portanto, passa a ser um tema de vital importância no mundo contemporâneo. Dessa forma, o presente artigo tem como objetivo discutir uma abordagem alternativa para a formação gerencial, que possibilite ampliar perspectivas para os processos de aprendizagem de gestores frente ao atual contexto, mais especificamente, a teoria da aprendizagem transformadora. Para tanto, o artigo estrutura-se da seguinte forma: apresenta-se primeiramente a temática da aprendizagem gerencial sob o enfoque da educação; um levantamento de estudos desenvolvidos no Brasil sobre aprendizagem gerencial realizado pelas autoras é então explorado, seguido pela apresentação da teoria da aprendizagem transformadora, como um aporte teórico passível de contribuir para a educação em Administração; por último, as considerações finais do estudo.

## 2 Referencial Teórico: A Aprendizagem Gerencial sob o Enfoque da Educação

Um dos caminhos encontrados pelos gestores para obtenção de novas aprendizagens é o da educação formal (cursos, workshops, eventos, dentre outras atividades). Na busca para a colocação profissional, os programas de MBA (*Master in Business Administration* – voltados para a educação gerencial), apresentam-se como uma via para um mundo globalizado e com muitas oportunidades para os mais qualificados (WOOD JR; PAES DE PAULA, 2004). Diversas críticas, no entanto, vêm alvejando o ensino em Administração e as aprendizagens possibilitadas pelos seus programas, fundamentadas em diferentes visões sobre o papel dos gestores. O debate crítico os coloca como vilões pelo impacto do seu trabalho na vida das pessoas, responsabilizando-os por problemas psíquicos, sociais e ecológicos oriundos, pelo menos em parte, da sua atividade profissional (REYNOLDS, 1998). A crescente precarização do mundo do trabalho, no entanto, posiciona-os também como vítimas que sofrem insegurança quanto a sua própria colocação profissional (TONELLI, 2005).

O que existe de comum nestes dois enfoques é a necessidade de novas aprendizagens. No primeiro papel, destaca-se a importância de aprendizagens que ampliem a consciência quanto às possíveis conseqüências oriundas da atividade profissional dos gestores sobre a sociedade, o meio ambiente e a si próprios; o segundo, ressalta a pressão que os gerentes sofrem para obtenção de novas aprendizagens para que os mesmos possam tentar “garantir” a sua empregabilidade por meio de educação e desenvolvimento profissional. Esses pressupostos sobre o papel gerencial, por sua vez, dão origem a visões distintas também sobre a aprendizagem gerencial sob o enfoque da educação em administração.

As correntes que criticam a educação em administração podem ser aglutinadas em dois grandes grupos. Um dos grupos, originado principalmente dos estudos de Henry Mintzberg e colaboradores, questiona a eficácia dos programas, acusando-os de não capacitar para a gestão, embora façam crer que capacitem (MINTZBERG, 2006). Este grupo defende que a educação gerencial deve envolver e estimular estes profissionais a aprenderem com sua experiência, uma vez que, gerenciamento, no seu entender, é uma prática que engloba habilidade (experiência), arte (*insight*) e ciência (análise). O autor propõe um modelo alternativo aos programas de MBA cujos pilares são a utilização da experiência profissional dos estudantes, a vivência internacional, uma pedagogia envolvendo grande interação entre estudantes e uma disposição física especial para as salas de aula (WOOD JR; PAES DE PAULA, 2004). Percebe-se nesta corrente, uma ênfase à aprendizagem experiencial (SCHÖN, 1983), baseada nas vivências dos gestores, além do destaque para a importância das interações no processo de aprendizagem. Essa visão pressupõe que a aprendizagem ocorre somente quando uma pessoa é capaz de refletir sobre suas ações, reorganizando e reconstruindo suas experiências. A reflexão, no sentido de tornar consciente e produtiva uma experiência, dotando-a de sentido, é central para a teoria da aprendizagem experiencial, muito divulgada e aplicada nos estudos gerenciais.

O segundo grupo é representado por autores filiados aos *Critical Management Studies* (estudos críticos do *management*), que apontam para: excessiva redução da complexidade dos fenômenos estudados; tendência à acentuação da instrumentalidade levando estudantes a aprenderem reprodução de técnicas; menor efetividade de conteúdos e métodos; reduzido incentivo à autonomia e ao autodidatismo; processo de “mercadorização” do ensino (WOOD JR; PAES DE PAULA, 2004). O grupo trata e combate ainda os seguintes temas: a) a idéia de que as organizações são necessárias, naturais, racionais e auto-evidentes e não fruto de um complexo processo sócio-histórico; b) a visão de que os interesses administrativos são universais e de que não há interesses conflitantes; e c) o domínio da instrumentalidade e da competição no imaginário organizacional (PAES DE PAULA; RODRIGUES, 2006).

Para Reynolds (1998), um dos representantes desta vertente, a educação gerencial deveria estimular o questionamento das forças políticas e sociais que geram o contexto do trabalho desses profissionais, aspecto favorecido pela reflexão crítica, ao invés de ajustá-los nas instituições como estão. O crescimento do interesse sobre a aprendizagem de gestores em uma perspectiva mais crítica na literatura, no entanto, é recente e raramente atinge o meio gerencial ou o campo da educação de gestores. Essa perspectiva refere-se ao conceito de reflexão crítica como uma avaliação histórica e contextual de pressupostos sociais e políticos.

Ambas as vertentes destacam o papel da reflexão para os processos de aprendizagem gerencial; a segunda, no entanto, valoriza especialmente a reflexão crítica. Cunliffe (2004) ressalta sua importância para a educação gerencial porque, pensando de modo mais crítico a respeito dos próprios pressupostos e ações, é possível desenvolver maneiras mais colaborativas, responsáveis e éticas para gerir as organizações. Dado o seu poder societal e global, Reynolds (1998) destaca igualmente a necessidade de incorporar-se uma perspectiva crítica na educação e no desenvolvimento gerencial, tornando-os não apenas gestores mais eficazes, mas também os auxiliando a tornarem-se pensadores críticos e profissionais morais. O autor critica a perspectiva individual atribuída por Schön e Kolb em suas teorias de aprendizagem experiencial, embora reconheça que a reflexão é um processo mais elaborado do que apenas fazer opções pensadas entre possibilidades de ações disponíveis para ambos.

Evidencia-se nessa seção, o papel central da reflexão e da reflexão crítica, destacando-se este último para o processo de aprendizagem gerencial.

### 3 Estudos Desenvolvidos no Brasil Acerca do Processo de Aprendizagem Gerencial

A presente seção visa trazer as contribuições de autores brasileiros que favorecem a compreensão da questão “como os gerentes aprendem”. Considerou-se para o levantamento as publicações realizadas no Brasil entre os anos de 2000 e 2006 junto à base de teses e dissertações da Capes, a partir das palavras-chave aprendizagem e aprendizagem gerencial. Em relação aos trabalhos que não possuíam o texto completo disponível, realizou-se uma busca em periódicos e anais de congressos conceito A nacional, visando identificar artigos que fossem oriundos destes estudos. Nesta segunda etapa de busca foi identificado o artigo desenvolvido por Silva, Rebelo e Cunha (2006), que é fruto de pesquisa independente dos autores. O quadro 1 sintetiza os dados coletados a partir destes estudos.

Destaca-se primeiramente o volume reduzido de publicações sobre o tema, dada a sua importância enfatizada anteriormente. Identifica-se que as *abordagens metodológicas* utilizadas nos estudos são todas de natureza qualitativa, evidenciando uma preocupação em considerar a natureza processual do fenômeno da aprendizagem. Os métodos variam entre estudo de caso, fenomenologia hermenêutica e pesquisa qualitativa básica, esta última com variações entre os métodos de análise de dados. Os gerentes, executivos e gerentes-proprietários pesquisados atuam em organizações de diferentes segmentos, lotados em estados da região sudeste e sul do país; apenas um dos estudos enfoca gerentes de outro país.

Retrata-se a seguir alguns dos principais achados dessas pesquisas. Inicialmente, identifica-se a importância dos contextos informais de aprendizagem e das experiências vivenciadas, não apenas no ambiente organizacional, considerados fundamentais para o processo de aprendizagem em todos os estudos. Aspectos relacionados à **reflexão** são também constantes nos trabalhos. Gottwald (2001) coloca que a cultura organizacional é aprendida por reflexão e assimilação e que os gestores pesquisados tendem a refletir mais após as ações, mas não criticamente. Bitencourt (2001), por outro lado, percebe a importância da reflexão na ação para os gestores, por meio de questionamentos constantes e da busca de melhorias contínuas. Silva, Rebelo e Cunha (2006) verificam a presença da **reflexão crítica** nas ações dos sócios-proprietários estudados e a capacidade de refletirem na ação como uma das características marcantes em seu processo de transformação. Moraes (2000), Lucena (2001) e Antonello (2004) destacam ainda o papel da reflexão como forma de aprendizagem.

Quanto ao caráter formal da aprendizagem, Gottwald (2001) observa que programas de treinamento na organização contribuem pouco para a aprendizagem. Leite, Godoy e Antonello (2006), entretanto, identificam o treinamento explícito como uma das formas de aprender usadas pelos gestores. Conforme Grohmann (2004), a educação formal teve como principais reflexos na aprendizagem alguma ampliação em suas habilidades e valorização de outras, aquisição de novos conhecimentos, mas poucas mudanças de atitude. Entre as situações significativas para a sua formação e desenvolvimento, Bitencourt (2004) identifica o papel da universidade. Silva, Rebelo e Cunha (2006) percebem o papel da escola entre as dimensões de experiências vividas que influenciaram a aprendizagem dos sócios-gerentes.

<b>Autor/ano – Tipo trabalho - Objetivo do estudo Abordagem Metodológica</b>	<b>Principais achados</b>
<p>MORAES, L. (2000) - Dissertação UFSC Investigar o processo de aprendizagem de gerentes em organizações hospitalares</p> <p><b>Abordagem metodológica:</b> Estudo de caso qualitativo</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- aprendizagem gerencial é um processo dinâmico, ocorre ao longo da trajetória, com ajustes em estágios de transição, dependendo das demandas e desafios do trabalho e das dimensões: <b>individual</b> (história de vida e padrões culturais e psicológicos), do <b>trabalho</b> (a organização, sua cultura e as interações entre membros) e <b>social</b> (aspectos políticos, econômicos e sociais que influenciam as atividades da organização e a ação do indivíduo).</li> <li>- aprendizagem dos executivos transcende a classificação formal e informal; maior parte das aprendizagens foi incidental;</li> <li>- formas de aprendizagem: projetos de aprendizagem, compartilhar relacionamentos, atualização profissional, reflexão, observação, ação e mudança de consciência (central por contribuir para atualizar a estratégia empresarial e a transformação pessoal).</li> </ul>
<p>GOTTWALD, G. (2001) - Dissertação UFSC Compreender o processo de aprendizagem de executivos da VW/Audi</p> <p><b>Abordagem metodológica:</b> Estudo de caso qualitativo</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- o que mais propicia aprendizagem são contextos informais (responsabilidades novas e confrontos com contextos desconhecidos);</li> <li>- treinamentos de caráter formal contribuem pouco para a aprendizagem;</li> <li>- relacionamentos com time são importantes para aprendizagem;</li> <li>- cultura organizacional é aprendida por reflexão e assimilação; especialmente por vivência na matriz;</li> <li>- organização responsável pela maioria das intenções de aprendizagem;</li> <li>- tendem a refletir mais após ações (como forma de aprendizagem) mas não refletem criticamente;</li> <li>- ambiente com liberdade para tomada de ações e decisões favorece a aprendizagem;</li> </ul>
<p>LUCENA, E. (2001) - Tese UFSC Compreender a natureza da aprendizagem de gerentes-proprietários do setor de varejo de vestuário de Florianópolis -</p> <p><b>Abordagem pesquisa:</b> Qualitativa básica</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- motivados a aprender devido às demandas do trabalho (enfrentar concorrência, superar adversidades do negócio, necessidades de adquirir certos conhecimentos); por casualidades e para obter recompensas em suas atividades;</li> <li>- aprendiam por meio de relacionamentos sociais (com determinados familiares, sócios, colegas);</li> <li>- a maior parcela da aprendizagem profissional derivava da prática e da reflexão em questões de trabalho;</li> <li>- os aprendizes eram influenciados pela mídia e pelo contexto de trabalho;</li> <li>- os conteúdos assimilados compreendiam o nível individual assim como o organizacional</li> </ul>
<p>CUNHA, M. (2003) - Tese UFSC Compreender as experiências vividas de gerentes, em uma empresa do ramo de alimentos, situada no estado do RS, com relação às mudanças organizacionais.</p> <p><b>Abordagem metodológica:</b> Fenomenologia hermenêutica</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- gerentes precisam atuar como facilitadores de mudanças, envolvendo capacidade de influenciar, favorecer motivação e autoconfiança; ter visão abrangente, dividir responsabilidades e compartilhar poder;</li> <li>- medo, especialmente em situações de instabilidade, de ser incapaz de corresponder às novas demandas, adquirir novos comportamentos;</li> <li>- importância da inclusão de objetivos pessoais aos organizacionais;</li> <li>- experiência de mudança provoca crescimento preparando-os para enfrentar diversas situações;</li> <li>- valorização de relacionamentos interpessoais;</li> <li>- questionar práticas revela-se importante; escolhas implicam em assumir responsabilidades, perdas e riscos;</li> <li>- importância do trabalho realizado em equipe;</li> <li>- oportunidade de conhecer aos outros e a si próprio;</li> <li>- mudança envolve aprendizado contínuo; autoconsciência;</li> </ul>
<p>GROHMANN, M. (2004) - Tese UFSC Compreender qual o impacto que a educação formal, através de um curso de pós-graduação, tem no processo de aprendizagem gerencial</p> <p><b>Abordagem metodológica:</b> fenomenologia hermenêutica</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- principais formas utilizadas para aprendizagem no curso: ler e estudar, ouvir professores e debates; aprenderam a dar maior valor às habilidades técnicas e descobriram novos conhecimentos voltados às tarefas;</li> <li>- educação formal teve como principais reflexos na aprendizagem: alguma ampliação em suas habilidades e valorização de outras; aquisição de novos conhecimentos (principalmente voltados às tarefas); e poucas mudanças de atitude. Sendo que: Os gerentes:</li> <li>- aprenderam por motivos pessoais e profissionais;</li> <li>- utilizam diferentes formas de aprendizagem, destaque para aprendizagem através da ação, seguido dos relacionamentos sociais;</li> <li>- aprenderam importância das habilidades humanas e de conhecimentos voltados para relacionamentos;</li> <li>- fizeram curso para adquirir melhores conhecimentos para atividade profissional e pela vontade de aprender;.</li> </ul>
<p>ROGLIO, K. (2006) - Tese UFSC Desenvolver o conceito de executivo reflexivo e identificar de que forma programas de MBA</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- a prática reflexiva é formada pelas interrelações entre o pensamento conectivo, o pensamento crítico e o pensamento introspectivo; essa prática estimula o processo de aprendizagem do executivo; no seu processo decisório, a aprendizagem gerada pela prática reflexiva promove a criação de uma configuração organizacional equilibrada, que concilia a visão organizacional</li> </ul>

<p>Executivo influenciam o desenvolvimento de executivos reflexivos.</p> <p><b>Abordagem metodológica:</b> Estudo de caso qualitativo</p>	<p>estratégica com a dinâmica das relações interpessoais e a eficácia dos processos organizacionais.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- lacuna entre o reconhecimento da relevância da prática reflexiva e a sua aplicação nos processos decisórios. Por isso, foram identificadas possibilidades para o exercício da prática reflexiva, que possibilitam ao executivo fazer a escolha consciente de incorporar a prática reflexiva ao seu processo decisório e compartilhar a aprendizagem resultante em toda a organização.</li> <li>- MBA Executivo se configura como uma opção concreta para difundir o conceito de executivo reflexivo e proporcionar o exercício sistemático e continuado da prática reflexiva. Elementos relevantes para o desenvolvimento dessa prática nesses programas: atuação dos professores como profissionais reflexivos; metodologias educacionais baseadas na interação entre experiências primárias e secundárias; a ênfase sobre o processo de compartilhar experiências e dialogar sobre elas; as equipes de aprendizagem</li> </ul>
<p>SILVA, A.; REBELO, L.; CUNHA, C. (2006) - Artigo Enanpad</p> <p>Compreender o processo de aprendizagem sob a perspectiva da experiência vivida - como ocorreu o processo de transformação da passagem de empregados a dirigentes vivenciado por dois 2 sócios-proprietários.</p> <p><b>Abordagem metodológica:</b> Fenomenologia Hermenêutica</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- existência de cinco dimensões de experiências vividas que influenciaram a aprendizagem: a família, a escola, a comunidade, a vida como empregado e a vida como gerente;</li> <li>- esses fatores contribuem para o desenvolvimento das habilidades e atitudes necessárias no processo de aprendizagem gerencial, direcionando decisões e ações dos gerentes durante sua vida;</li> <li>- no processo de aprendizagem houve uma transformação nas perspectivas de significados e esquemas;</li> <li>- processo de reflexão crítica esteve presente nas ações dos gerentes; uma das características marcantes do processo de transformação foi a capacidade de ambos realizarem a "reflexão-na-ação";</li> <li>- influência marcante dos valores de base, centrados na família.</li> </ul>
<p>BITENCOURT, C. (2001) - Tese PPGA/ UFRGS</p> <p>Identificar e caracterizar a gestão de competências gerenciais e analisar a contribuição de elementos de Aprendizagem Organizacional neste processo, tomando-se por base a investigação e exploração de práticas de gestão em organizações do RS/Brasil e Queensland/ Austrália.</p> <p><b>Abordagem metodológica:</b> Estudo de caso qualitativo</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- importância das práticas informais e experiências que envolvem outros ambientes, não apenas o organizacional;</li> <li>- importância da construção de uma consciência social;</li> <li>- elementos que dificultam desenvolvimento de competências: volume de trabalho e burocracia do sistema; abstração e excesso de planejamento x ação;</li> <li>- situações significativas para formação e desenvolvimento: autodesenvolvimento; relacionamento interpessoal; desafios; satisfação social; experiência voltada a modelos de liderança; práticas do dia-a-dia; vivência no exterior; papel da universidade; sistemas de gestão e projetos que estimulam a visão processual e a equipe multifuncional; importância da família.</li> <li>- importância da reflexão em ação (questionamento constante, busca de melhorias contínuas);</li> </ul>
<p>ANTONELLO, C. (2004) - Tese PPGA/ UFRGS</p> <p>Identificar e analisar a contribuição de processos de aprendizagem coletivos formais e informais no desenvolvimento de competências gerenciais, a partir das percepções de participantes de programas de especialização e mestrado profissional em administração realizados no âmbito da UFRGS.</p> <p><b>Abordagem de pesquisa:</b> Exploratória, longitudinal, <i>grounded theory</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- resultados destacam a importância das práticas de trabalho e a possibilidade de sua articulação aos cursos de formação gerencial no desenvolvimento de competências numa dimensão individual e coletiva, a partir da abordagem da aprendizagem experiencial;</li> <li>- aprendizagem formal e informal estão indissoluvelmente inter-relacionadas;</li> <li>- desenvolvimento de competências a partir de seis elementos: reflexão; diálogo; autodesenvolvimento; aprendizagem experiencial; significado do trabalho; espaço organizacional de aprendizagem;</li> <li>- importância dos microprocessos de aprendizagem e das interações dos indivíduos nos pequenos grupos para compreensão da articulação entre os níveis individual e organizacional de aprendizagem.</li> </ul>
<p>LEITE, I.; GODOY, A.; ANTONELLO, C. (2006) Artigo de Dissertação - Universidade Mackenzie</p> <p>Compreender como gerentes aprendem o exercício da função gerencial por meio da sua experiência.</p> <p><b>Abordagem metodológica:</b> Qualitativa</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- aprendem habilidades gerenciais com experiências vivenciadas, não apenas as marcantes, mas também em atividades corriqueiras;</li> <li>- desafios forçam gerentes a experimentar novos comportamentos e conseqüências, levando ao aprendizado pela experiência;</li> <li>- entre as formas de aprender pela experiência destacam-se a observação, experiências contadas por outros e a aprendizagem por tentativa e erro, o que pode implicar em comprometimento da inovação e da criatividade na busca de alternativas para solução de problemas; foram enfatizadas ainda a trajetória profissional em cargos diferentes e o treinamento explícito.</li> <li>- as principais fontes de aprendizagem incluem a família, representada pelo pai, os colegas de trabalho e superiores hierárquicos.</li> </ul>

**Quadro 1 – Estudos sobre aprendizagem gerencial realizados por pesquisadores brasileiros entre 2000- 2006**

Fonte: elaborado pelas autoras a partir de levantamento de publicações nacionais

Roglio (2006) visualiza o MBA Executivo como uma opção concreta para proporcionar o exercício sistemático e continuado da prática reflexiva. Antonello (2004) ressalta a possibilidade de articulação das práticas de trabalho aos cursos de formação gerencial, salientando que aprendizagem formal e informal estão indissolúvelmente articuladas. A maior parte das aprendizagens encontradas por Moraes (2000) foram incidentais, transcendendo a classificação formal e informal.

Os pesquisadores trazem sugestões para estudos futuros que, por questões de espaço, não estão no quadro 1. A seguir serão exploradas as mais relevantes para o presente trabalho.

Gottwald (2001) recomenda novas pesquisas para compreender o papel da cultura e os fatores que influenciam o processo da aprendizagem. Bitencourt (2001) propõe o aprofundamento das práticas formais versus informais; Moraes (2000) o estudo de aprendizagens que transcendam a classificação formal e informal. Antonello (2004) sugere o estudo e validação da taxonomia das formas de aprendizagem verificadas em seu estudo e formas adicionais de aprendizagem; além do aprofundamento do papel dos elementos de aprendizagem identificados, em especial o autodesenvolvimento e o espaço organizacional. Possamai (2005) propõe a compreensão da influência da cultura na aprendizagem de gestores; Roglio (2001) um aprofundamento da compreensão sobre a prática reflexiva. A investigação sobre o papel da reflexão e a influência da reflexão crítica para a aprendizagem, além da mudança de consciência como aprendizagem, são sugeridas por Grohmann (2004) e Moraes (2000). Bitencourt (2001) propõe pesquisas envolvendo experiências pessoais e situações que extrapolam o ambiente organizacional relativas à ética, valores e responsabilidade social, além do estudo de emoções e afetividade como fatores essenciais para o desenvolvimento e formação de gestores.

Dados os principais achados e sugestões de pesquisa trazidas pelos trabalhos envolvendo a aprendizagem de gestores, verifica-se que o processo reflexivo tem importância reconhecida no campo gerencial, evidenciando-se em todas as investigações. O processo de reflexão crítica, entretanto, evidenciou-se em apenas um dos estudos (SILVA; REBELO; CUNHA, 2006), confirmando que uma perspectiva mais crítica na aprendizagem de gestores raramente atinge o meio gerencial ou a educação de gestores (REYNOLDS, 1998). No entanto, a necessidade de desenvolvimento de uma consciência social e de mudança de consciência proporcionados pela reflexão crítica, essenciais para o mundo contemporâneo (MORIN, 2003), foram apontadas em alguns dos estudos, reforçando a relevância de integrar essa perspectiva à educação gerencial. Estes elementos são também salientados pela teoria da aprendizagem transformadora, oriunda do campo da educação de adultos, o que leva à busca pela ampliação das perspectivas para a aprendizagem gerencial a partir das suas contribuições.

#### **4 Teoria da Aprendizagem Transformadora**

A teoria da aprendizagem transformadora objetiva transformações conscientes nos quadros de referência dos indivíduos, por intermédio da reflexão crítica sobre pressupostos construídos de modo acrítico. Esta teoria envolve a aprendizagem em contextos formais e informais, dirigindo-se à interseção entre o individual e o social, dimensões coexistentes e igualmente importantes, já que os indivíduos constituem-se em uma sociedade (CRANTON, 2006). Seus fundamentos epistemológicos se encontram no construtivismo e sofrem forte influência das obras de autores críticos como Paulo Freire e Jurgen Habermas. Freire (1970), um dos pioneiros no enfoque da aprendizagem de adultos, propôs uma prática de ensino que valorize a cultura dos alunos e que desenvolva sua criticidade e inquietude, destacando a necessidade de buscar a verdadeira causalidade dos fenômenos sociais por meio da interpretação profunda dos problemas vividos, assimilando criticamente a realidade.

Nesta teoria o processo de aprendizagem é focado, moldado e delimitado por um quadro de referências que envolve *perspectivas de significado*, um conjunto de predisposições resultantes de pressupostos psicoculturais que determinam os horizontes das expectativas dos indivíduos e que moldam significativamente sensações e delimitam percepções, sentimentos e cognição (MEZIRROW, 1981). A transformação de perspectiva passa por um processo emancipatório de conscientização crítica, visando o entendimento de como e por que a estrutura de pressupostos psico-culturais restringiu a forma de um indivíduo ver a si próprio e a seus relacionamentos. A estrutura de pressupostos é reconstituída de modo a permitir uma integração mais inclusiva e discriminante da experiência, bem como um agir em consonância com essa nova compreensão (MEZIRROW, 1981). A transformação na perspectiva pessoal resultante é o que Freire denomina conscientização e Habermas de ação emancipatória.

As estruturas de significado são transformadas pela reflexão, envolvendo uma crítica de pressupostos para determinar se crenças adquiridas anteriormente permanecem funcionais,

examinando suas origens, natureza e conseqüências. A maioria das reflexões ocorre dentro de um contexto cotidiano de solução de problemas, envolvendo o conteúdo, o processo ou a premissa do problema, o que possibilita mudanças de pensamento e transformações de esquemas de significado. As aprendizagens mais significativas para os indivíduos, no entanto, envolvem a reflexão crítica sobre as premissas de um problema ou sobre premissas do próprio indivíduo. Esse processo de reflexão pode transformar perspectivas de significado, uma experiência de aprendizagem mais significativa e menos freqüente (MEZIROW, 1994).

Mezirow (1981, 1994), formulador inicial desta teoria da aprendizagem, a desenvolve a partir da diferenciação dos tipos de conhecimento realizada por Habermas, considerando seu trabalho seminal para o entendimento da aprendizagem e da educação. Estes domínios distintos, mas inter-relacionados de aprendizagem, derivam de três interesses cognitivos primários: o técnico, o prático e o emancipatório, originados de diferentes aspectos da existência social, sejam eles, trabalho, interação e poder. Cada um destes domínios de aprendizagem sugere diferentes formas e necessidades de aprendizagem apresentados no quadro 2.

<b>Domínio</b>	<b>Definição</b>
<b>Técnico</b>	Problemáticas solucionáveis através da realização de testes empíricos, de mensuração objetiva, são consideradas do domínio do conhecimento técnico, relacionadas à aprendizagem instrumental. Ela permite o controle ou a manipulação do meio ambiente, a predição de eventos físicos/sociais observáveis e tomadas de decisão apropriadas
<b>Prático</b>	Baseia-se na necessidade dos seres humanos se entenderem pela linguagem, envolvendo interação ou ação comunicativa, denominado conhecimento prático ou comunicativo. A aprendizagem comunicativa "envolve valores, intenções, sentimentos, decisões morais, ideais e conceitos normativos os quais podem ser definidos apenas pelos seus contextos" (MEZIROW, 1994, p. 225). Nesse caso, busca-se não um critério de definição de verdade, mas de validade ou justificação de acordo com as crenças pessoais através de figuras de autoridade; pela força; ou através de discurso racional. Para compreender plenamente o significado do que está sendo comunicado, é preciso se tornar reflexivo criticamente, é necessário entender o contexto da pessoa para apreender o significado do que ela está comunicando.
<b>Emancipatório</b>	Deriva de um questionamento dos conhecimentos instrumentais e comunicativos. Envolve um interesse em autoconhecimento, incluindo o interesse no modo como a história pessoal de alguém se expressa na maneira como essa pessoa vê a si mesma, ao seu papel e às suas expectativas sociais. A emancipação seria de forças libidinais, institucionais ou ambientais assumidas como incontroláveis, as quais limitam opções e controle racional sobre a vida das pessoas. O processo de auto-questionamento e de questionamento do sistema social no qual se vive leva à aquisição de aprendizagem emancipatória que, por sua vez, é transformadora .

**Quadro 2 – Domínio de Aprendizagem.**

Fonte: Mezirow (1981, 1994, 1998)

A aprendizagem emancipatória pode ocorrer em qualquer ambiente onde estejam presentes processos de aprendizagem formais e informais. Ao adquirir conhecimento técnico uma pessoa pode aumentar sua autoconfiança e mudar sua percepção sobre o seu lugar no mundo, obtendo uma aprendizagem emancipatória. Em alguns casos, as pessoas adquirem uma série de conhecimentos instrumentais e comunicativos até que esses conhecimentos se integrem. Em outros, a aprendizagem emancipatória não ocorre, dando-se apenas a aquisição de novos conhecimentos ou elaboração de conhecimentos anteriores (CRANTON, 2006).

Aprendizagens significativas integram conhecimentos instrumentais e comunicativos. Quando esses conduzem a questionamento de visões anteriores sobre o mundo e sobre si próprio é que existe o potencial para a ocorrência da aprendizagem transformadora; essa não ocorre independentemente de outros tipos de aprendizagem (CRANTON, 2006). A educação de adultos envolve aprendizagem instrumental e comunicativa; em muitos casos, ambas. A ênfase da teoria transformadora na reflexão crítica sobre suposições que sustentam crenças, discurso para validar essas crenças e ações refletidas sobre *insights* resultantes da transformação de estruturas de significado, requer redefinições de avaliações de necessidades, de objetivos de aprendizagem, de métodos de ensino e de avaliação (MEZIROW, 1994).

Apresentados alguns pontos essenciais da teoria da aprendizagem transformadora, vislumbra-se que esta abordagem contempla a possibilidade de uma formação gerencial que busque o desenvolvimento de uma postura crítica e reflexiva, considerando a subjetividade dos indivíduos.

## 5 Considerações Finais

Apesar da aplicação das idéias e práticas da educação voltada para a aprendizagem de adultos à educação gerencial ainda constituir-se um desafio pelas polaridades ideológicas existentes entre a Administração e o campo teórico da aprendizagem de adultos, Brookfield visualiza a possibilidade de conexão entre elas, desde que a concepção da educação esteja voltada para a promoção de valores e práticas democráticos (BROOKFIELD; KALLIATH; LAIKEN, 2006). Abre-se, com a integração dessas perspectivas, a possibilidade de uma educação que vise à inserção crítica do gestor na sociedade, incorporando as dimensões éticas, sócio-econômicas, políticas, culturais e históricas no processo de ensino e de aprendizagem.

Em um contexto onde a educação ao longo da vida é necessária para se ter escolhas e, mais ainda, para manter condições que as tornem possíveis e tangíveis (BAUMAN, 2007), torna-se fundamental o papel da reflexão crítica sobre pressupostos, aspecto central para a teoria da aprendizagem transformadora. Aprender a pensar por si próprio, liberando-se de pressupostos condicionados sobre o mundo, sobre os outros e sobre si mesmos, mostra-se crucial para o mundo do trabalho, para a cidadania e para a tomada de decisões morais de gestores em uma sociedade em rápida mudança.

## Referências

- ALVES, R. **Filosofia da ciência: introdução ao jogo e a suas regras**. São Paulo: Edições Loyola, 2005.
- ANTONELLO, C. **Alternativas de Articulação Entre Programas de Formação Gerencial e as Práticas de Trabalho**: uma contribuição no Desenvolvimento de Competências. 2004. 378f. Tese (Doutorado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.
- AXLEY, S. R.; MCMAHON, T.R. Complexity: a frontier for management education. **Journal of Management Education**, v. 30, n. 2, p. 295-315, apr. 2006.
- BAUMAN, Z. **Vida líquida**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2007.
- BITENCOURT, C. **A gestão de competências gerenciais**: a contribuição da aprendizagem organizacional. 2001. 173f. Tese (Doutorado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.
- BROOKFIELD, S.; KALLIATH, T.; LAIKEN, M. Exploring the connections between adult and management education. **Journal of Management Education**, v. 30, n.6, dec. 2006.
- CRANTON, P. **Understanding and Promoting Transformative Learning: A Guide for Educators of Adults**, 2nd Edition. San Francisco: Jossey-Bass, 2006.
- CUNHA, M. **Prática gerencial**: experiências vividas de mudança. 2003. 183f. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) Tese - Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.
- CUNLIFFE, A. On becoming a critically reflexive practitioner. **Journal of Management Education**, v. 28, n. 4, Aug. 2004.
- FREIRE, Paulo. **Pedagogia do oprimido**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1970.
- GADOTTI, M. Perspectivas atuais da educação. **São Paulo em Perspectiva**, v. 14, n.2. São Paulo, abr./jun.2000.
- GOTTWALD, G. **Aprendizagem de executivos no setor automobilístico**: estudo de caso na Volkswagen/Audi do Brasil. 2001. 150f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.
- GROHMANN, M. **Influências de um curso de pós-graduação no processo de aprendizagem gerencial**. 2004. 305f. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) - Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.
- GUATTARI, F. **As três ecologias**. 14ª ed. Campinas, SP: Papirus, 2003.
- LEITE, I.; GODOY, A.; ANTONELLO, C. O aprendizado da função gerencial: os gerentes como atores e autores do seu processo de desenvolvimento. **Aletheia**, n.23, p.:7-41, jun. 2006

- LUCENA, E. **A natureza da aprendizagem de gerentes-proprietários do setor de varejo de vestuário de Florianópolis**. 2001. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) - Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.
- MEZIRROW, J. A critical theory of adult learning and education. **Adult Education Quarterly**, v. 32, n. 1, p. 3-24, 1981.
- \_\_\_\_\_. Understanding transformation theory. **Adult Education Quarterly**, v. 44, n. 4, p. 222-232, 1994.
- MINTZBERG, H. **MBA? Não, obrigado: uma visão crítica sobre a gestão e o desenvolvimento de gerentes**. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- MORAES, L. **A dinâmica da aprendizagem gerencial - o caso do Hospital Moinhos de Ventos**. 2000. 233f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.
- MORIN, E. **Ciência com consciência**. Rio de Janeiro: Bertrand, 2003.
- PAES DE PAULA, A.P.; RODRIGUES, M.A. Pedagogia crítica no ensino da administração: desafios e possibilidades. In: Encontro Anual da Anpad XXX, 2006. **Anais...** Salvador: Associação Nacional dos Cursos de Pós-Graduação em Administração, 2006.
- POSSAMAI, F. **A influência da cultura da organização na aprendizagem de executivos: o caso da Tigre**. 2005. 133f. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) - Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.
- REYNOLDS, M. Reflection and critical reflection in management learning. **Management Learning**, v. 29, n.2, p. 183-200, 1998.
- REYNOLDS, M. Critical reflection and management education: rehabilitating less hierarchical approaches. **Journal of Management Education**, v. 23, n. 5, 1999.
- ROGLIO, K. **O executivo reflexivo: arquiteto e facilitador de novas configurações organizacionais**. 2006. 273f. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) - Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006.
- SCHÖN, D. **The reflective practitioner**. How Professionals Think in Action. New York: Basic Books Inc. Publishers, 1983.
- SILVA, A.; REBELO, L.; CUNHA, C. Aprendizagem de gerentes: a perspectiva da experiência vivida. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, XXX, 2006. **Anais...** Salvador: Associação Nacional dos Cursos de Pós-Graduação em Administração, 2006.
- TONELLI, M.J. **À beira de um ataque de nervos: um dia na vida de executivos em São Paulo**. FGV-EASP/GV Pesquisa Relatório de Pesquisa No. 19/2005.
- WOOD JR, T.; PAES DE PAULA, A.P. O fenômeno dos MPAs brasileiros: hibridismo, diversidade e tensões. **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 1, jan./mar. 2004.