

# O PROCESSO DE LIDERANÇA COMO FACILITADOR DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL NO SEBRAE

LEADERSHIP PROCESS AS FACILITATOR OF ORGANIZATIONAL  
LEARNING IN SEBRAE

ISLANIA ANDRADE DE LIRA DELFINO<sup>2</sup> I ANIELSON BARBOSA DA SILVA<sup>3</sup>

## RESUMO

Este estudo analisa o papel do processo de liderança (líder, liderado e contexto) como facilitador da aprendizagem organizacional no SEBRAE/PB. Teoricamente, buscou-se entender o processo de liderança e de aprendizagem organizacional, além de analisar os vínculos entre os dois temas. Trata-se de um estudo de caso de natureza qualitativa, cujos dados foram coletados por meio de entrevistas com 10 gerentes. Os resultados revelaram a identificação de quatro processos de aprendizagem: a geração envolve a gestão da informação e da capacitação, além da criatividade e inovação; a interpretação está vinculada ao processamento e geração de sentido e a interação por meio do diálogo e discussões; a disseminação caracteriza a promoção de reuniões e encontros, a estrutura de disseminação e as trocas de experiências; e a sistematização está ligada ao armazenamento de informações e a elaboração de estratégias e gestão de projetos. A contribuição do líder no processo de aprendizagem envolve o incentivo a aprendizagem dos liderados no contexto da atuação profissional. A atuação do liderado como facilitador da aprendizagem é atitudinal e depende da sua disposição em aprender. O contexto facilita a aprendizagem ao disponibilizar recursos e uma estrutura que potencialize a ação do líder e dos liderados. Conclui-se que a liderança e a aprendizagem são construtos que podem ser estudados de forma integrada e que os níveis de aprendizagem (indivíduo, grupo e organização) estão ligados ao processo de liderança (líder, liderados e contexto).

Palavras-Chave: Processo de Liderança. Aprendizagem Organizacional. Líder. Liderado. Contexto.

## ABSTRACT

This study examines the role of the leadership process (leader, followers and context) as a facilitator of organizational learning in SEBRAE/PB. Theoretically, we sought to understand the leadership process and organizational learning and examine the links between the two subjects. This is a case study of qualitative nature, whose data were collected through interviews with 10 managers. The results revealed the identification of four learning processes: the generation involves the management of information and training, in addition to creativity and innovation; the interpretation is linked to processing and generation of meaning and interaction by means of dialogue and discussions; the dissemination is the promotion of dates and meetings, the framework of dissemination and exchanges of experience; and the systematization is connected to the information store and the elaboration of strategies and project management. The contribution of the leader in the learning process involves encouraging the followers' learning in the context of professional performance. The performance of followers as a learning facilitator is present and depends on your attitudes to learn. The context facilitates the learning by making resources and a structure that strengthens the action of the leader and the followers. It's concluded that the leadership and learning are constructs that can be studied in an integrated manner and that the learning levels (individual, group and organization) are linked to the process of leadership (leader, followers and context).

Keywords: Leadership Process. Organizational Learning. Leader. Follower. Context.

<sup>1</sup> Data de submissão: 24/03/2013. Data de aceite: 26/03/2014 Data de publicação: 09/06/2014.

<sup>2</sup> Professora do Curso de Administração da Universidade Federal de Campina Grande (UFCG), Campus de Sousa/PB. Interesses de Pesquisa em Aprendizagem e Comportamento Organizacional. E-mail: islania\_adm@hotmail.com.

<sup>3</sup> Professor do departamento de Administração e do programa Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal da Paraíba. Coordenador do Núcleo de Estudos em Aprendizagem e Competências – NAC/CNPq e Pesquisador do CNPq. E-mail: anielson@uol.com.br.

## INTRODUÇÃO

Nos estudos do comportamento humano em organizações existem alguns temas que vêm sendo discutidos como forma de preparar e conduzir as organizações em meio a ambientes de mudanças. Dentre esses temas geradores de debates e questionamentos, destaca-se a liderança e a aprendizagem.

A liderança pode ser estudada por vários direcionamentos. O foco de análise pode estar voltado para o líder, os liderados, o contexto, ou para esses aspectos tomados em conjunto, o que caracteriza o processo de liderança, perspectiva adotada por esta pesquisa. Com relação à aprendizagem, trata-se de um fenômeno que tem merecido a atenção da comunidade acadêmica nas últimas décadas. Diante desse interesse, de acordo com Prange (2001), o campo de estudo da aprendizagem apresenta uma diversidade de teorias e práticas que se direcionam a duas grandes correntes: a Aprendizagem Organizacional – AO (com direcionamento mais voltado à teoria) e a Organização de Aprendizagem – AO (com direcionamento mais voltado à prática).

A aprendizagem ocorre ainda em diferentes níveis – individual, grupal, organizacional e interorganizacional – nas organizações, estando relacionada a processos contínuos de geração e uso de conhecimentos que envolvem vários processos menores correlacionados. Crossan et al (1998) os entende como (sub) processos dentro do processo de aprendizagem. A aprendizagem está relacionada ao processamento de informações (Huber, 1991), que inicia pela geração de novos conhecimentos pelos indivíduos que, posteriormente, são compartilhados pelo grupo e difundidos pela organização (Kim, 1993).

A proposta de integração entre os temas liderança e aprendizagem organizacional constitui o foco deste estudo, que tem por objetivo analisar o papel dos elementos do processo de liderança como facilitadores da aprendizagem organizacional no Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas –SEBRAE/PB, sendo o esforço neste sentido considerado por Vera e Crossan (2004) como algo relevante pelo delineamento dos comportamentos e mecanismos segundo os quais a liderança influi na aprendizagem organizacional. Para isto, buscou-se descrever os processos de aprendizagem organizacional no SEBRAE/PB e, em seguida, identificar neles o papel do líder, dos liderados e do contexto organizacional. Ressalta-se que o estudo foi desenvolvido apenas com gestores que exercem o papel de líderes na organização estudada, considerando os gestores como

líderes, os demais funcionários como liderados e o ambiente organizacional como o contexto.

Os sujeitos alvo da pesquisa foram os gerentes de unidades e de agências de desenvolvimento regional do SEBRAE da Paraíba, localizadas nas cidades de João Pessoa, Campina Grande, Guarabira, Monteiro, Araruna, Patos, Pombal, Sousa e Cajazeiras. No total, foram entrevistados 10 gerentes, sendo cinco deles no período de abril a maio de 2010 e entre outubro e dezembro de 2010 estas entrevistas foram complementadas, sendo contatados e entrevistados outros cinco gerentes.

Partindo do pressuposto defendido pela abordagem contingencial (Bass, 1981; Yukl, 1998; Sadler, 2001; Bowditch; Buono, 2006; Bryman, 2004) de que a liderança efetiva envolve o líder, os liderados e o contexto, um dos aspectos envolvendo a liderança abrange o entendimento sobre a importância do seu papel na aprendizagem organizacional. De acordo com Vera e Crossan (2004), os líderes ainda não estão conscientes de como suas ações facilitam ou dificultam a aprendizagem nas organizações.

Assim, outra perspectiva adotada no estudo é a estrutura de referência da aprendizagem proposta por Silva (2009) como um processo que envolve geração, compreensão, disseminação e institucionalização, considerando os níveis de análise individual, grupal e organizacional. Pode-se, assim, relacionar o nível individual ao líder, o nível grupal aos liderados e o nível organizacional ao contexto da organização.

Quanto à ligação entre os temas liderança e aprendizagem organizacional, Vera e Crossan (2004) e Berson et al (2006) destacam que as pesquisas pouco têm estudado sobre a influência da liderança na aprendizagem organizacional, com o intuito de delinear os comportamentos e os mecanismos por meio dos quais os líderes impactam a aprendizagem. A contribuição teórica de um estudo para o campo da liderança e da aprendizagem organizacional ao integrar duas correntes de investigação é considerável (Vera; Crossan, 2004). É relevante destacar que, apesar de alguns estudos centrarem-se na questão do líder, não se pode desconsiderar a importância dos liderados e do contexto no processo de liderança. Por este motivo, propõe-se a análise das percepções do líder com relação às suas próprias ações, às ações dos liderados e às condições contextuais que podem facilitar a aprendizagem na organização estudada. O referencial teórico é apresentado a seguir.

## REFERENCIAL TEÓRICO

Diferentes pesquisadores visualizaram a liderança como um construto de significado diverso, o que resultou em muitas interpretações do mesmo assunto (Katz; Kahn, 1973; Bowditch; Buono, 2006; Bergamini, 2009). Burns (2005) acredita que a variedade de interpretações poderia ser minimizada com a internacionalização e a interdisciplinaridade do campo, visto que a variedade de culturas e de disciplinas contribui para essa mescla.

Vários autores como Bass (1981), Davel, Machado e Grave (2000) e Bergamini (2009), em suas conceituadas obras, lembram que existem dois aspectos presentes na maioria dos conceitos: que a liderança é um fenômeno centrado no **grupo** e se constitui um processo de **influência**. Bryman (2004) e Bowditch e Buono (2006) reiteram que, além dos aspectos citados, outros conceitos dão ênfase ao fato de que a liderança tem por finalidade conduzir esforços no sentido de estabelecer e executar **metas**.

As primeiras teorias de liderança foram defendidas e consideradas adequadas por um longo período de tempo antes de serem questionadas e criticadas por vários autores, como Bass (1981), Van Seters e Field (1990), entre outros. Mesmo após as críticas, muitas são estudadas ainda hoje como norteadoras do tema. O foco de cada uma delas parece estar relacionado à época de seu surgimento (Bass, 1981) e o nível de complexidade das teorias acompanhou a sequência do seu aparcimento (Bergamini, 2009).

Van Seters e Field (1990) realizaram um estudo com o propósito de analisar o desenvolvimento da pesquisa em liderança, e reconhecer as importantes abordagens de pesquisa em termos de eras e períodos evolutivos. Percebe-se que o crescimento histórico do pensamento sobre liderança ocorreu em um período de tempo relativamente curto e muitos deles surgiram e desapareceram ao mesmo tempo (Van Seters; Field, 1990).

De acordo com estes autores, as eras da personalidade e da influência estão centradas nos traços e características e na capacidade do líder de exercer seu poder e persuasão. As eras do comportamento e da situação relacionam-se ao estilo de liderança mais adequado a ser escolhido pelo líder de acordo com sua orientação para pessoas ou tarefas e ainda para adequar-se às variáveis ambientais e situacionais. Ainda centram-se na figura do líder, mas consideram a situação em que

as ações ocorrem. A era da contingência considera o comportamento, a personalidade e a influência do líder, e leva em conta também a situação.

A era transacional defende a interação entre líderes e liderados pela percepção da necessidade de interdependência entre eles. A era da antiliderança propõe uma nova visão baseada na possibilidade de distribuição do poder do líder entre os membros e como consequência a minimização da importância do líder dentro do grupo. Considera a situação em que a liderança ocorre, mas se caracteriza também como um período de ambiguidade. A era cultural considera a influência e a situação. Por fim, a última era, denominada transformacional, representa um resgate as primeiras (personalidade, influência e comportamento) por dar ênfase à figura do líder.

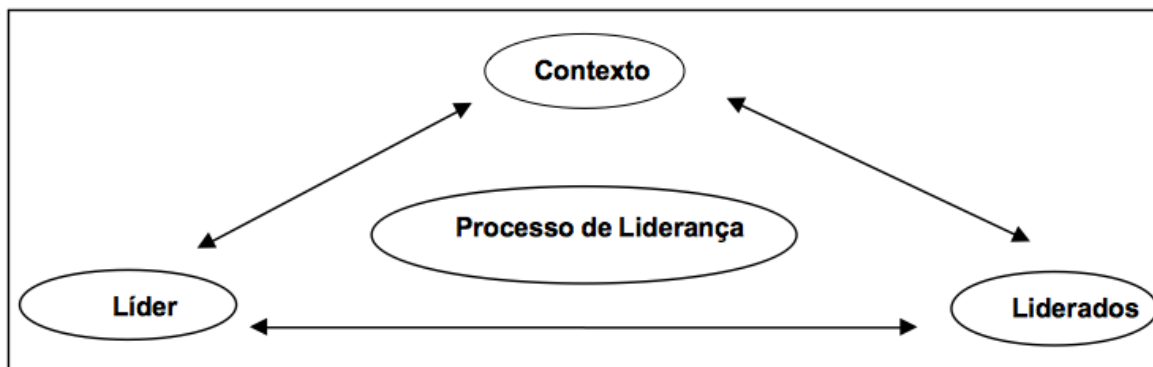
Os autores ainda visualizam a necessidade de uma décima era, denominada por eles de Era da Integração, mas para isso é necessário uma estrutura conceitual que possa integrar as diferentes abordagens existentes e possibilite o desenvolvimento de uma teoria de liderança abrangente e sustentável.

## LIDERANÇA COMO UM PROCESSO

A visão que se tem de liderança limitou-se por muito tempo à concepção de que o líder representa seu maior ou único fator de influência. Bass (1981), em seus estudos há mais de três décadas, reuniu diversos enfoques do conceito de liderança observando que existem semelhanças suficientes nas definições sobre o tema que permitiria um primário esquema de classificação quanto às diferentes visões que nortearam as pesquisas em liderança.

Ao observar as mudanças que ocorreram quanto à percepção do processo de liderança, nota-se que o conceito evoluiu na medida em que passou a considerar outros fatores, e que esta evolução está relacionada à própria evolução das organizações em termos de complexidade. Diante do levantamento teórico realizado, e de acordo com as ideias de Katz e Kahn (1973) e Bowditch e Buono (2006), a Figura 1 apresenta a visão que norteia a pesquisa e originou-se da percepção dos elementos que envolvem o processo de liderança.

Figura 1: Processo de liderança



Fonte: Elaborado a partir das concepções de Katz e Kahn (1973) e Bowditch e Buono (2006)

Os elementos que constituem os círculos (líder, liderados e contexto) formam a ideia central representada pelo círculo do meio (processo de liderança). As setas bidirecionais indicam que os aspectos estão mutuamente interligados e as linhas que ligam o círculo do meio a cada um dos elementos indicam a interface entre eles. A disposição dos fatores e o sentido de abrangência da liderança dispostos nessa representação refletem um dos aspectos norteadores desta pesquisa sem a intenção de encerrar a discussão a respeito do assunto.

## APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Seja como uma promessa de melhorar o desempenho e aumentar a competitividade organizacional, seja como forma de crescimento e desenvolvimento de pessoas e grupos, torna-se visível a ampliação dos estudos sobre aprendizagem organizacional (Kim, 1993; Vera; Crossan, 2004) em termos de diversidade e especialização (Easterby-Smith; Lyles, 2001). O volume de publicações aumentou de forma considerável e a percepção de outras dimensões da aprendizagem corroborou para esse avanço na literatura sobre o tema nos últimos anos (Loyola; Bastos, 2003; Bitencourt; Azevedo, 2006; Antonello; Godoy, 2010).

A aprendizagem organizacional é um tema complexo e interpretado de várias maneiras (Easterby-Smith; Araújo, 2001; Bitencourt; Azevedo, 2006; Coelho; Borges-Andrade, 2008). O que se procura, muitas vezes, é algo útil e aplicável, uma teoria que possa funcionar na prática e que proporcione resultados de desempenho esperados (Bitencourt; Azevedo, 2006; Coelho; Borges-Andrade, 2008).

Depois de uma extensa busca na literatura envolvendo o conceito de aprendizagem organizacio-

nal, Bittencourt (2005) consegue identificar alguns aspectos básicos relacionados às tentativas de conceituação do tema. Neste sentido, de acordo com a autora, a aprendizagem organizacional envolve: **processo**, em termos de continuidade; **transformação**, relacionada à mudança de atitude; **o grupo**, pela ênfase no coletivo; **a criação e a reflexão**, baseadas na inovação e na conscientização; e **a ação**, com fins de adquirir e disseminar o conhecimento.

Outra divisão que faz com que as pesquisas tomem diferentes direcionamentos refere-se aos níveis em que a aprendizagem se processa, e a subseção a seguir norteia essa questão.

## OS NÍVEIS DA APRENDIZAGEM

A aprendizagem pode ocorrer em diferentes níveis que estão relacionados entre si. Os níveis nos quais se processa a aprendizagem são o individual, o grupal, o organizacional e o interorganizacional (Silva, 2009). A aprendizagem não ocorre de forma isolada entre eles, pois “[...] a organização não pode criar conhecimento por si mesma, sem a iniciativa do indivíduo e a interação que ocorre dentro do grupo” (Nonaka; Takeuchi, 1997, p. 14).

Na visão de Weick e Westley (2004), muitos autores, diante da própria complexidade de compreender a natureza da organização, referem-se à aprendizagem organizacional como uma aprendizagem individual que se processa no contexto das organizações. Friedman (2001) defende que o comportamento dos indivíduos é necessário, mas não suficiente, para que ocorra a aprendizagem organizacional.

Em sua forma de interpretar a relação entre os níveis, Silva (2009, p. 14) afirma que o processo de aprendizagem recebe influência direta ou indireta das pessoas, mas “a aprendizagem não é apenas

um fenômeno individual, e sim coletivo que ocorre em um contexto de participação social". O autor destaca ainda que existe uma multidirecionalidade entre esses níveis ao invés da linearidade que se poderia idealizar. Desta forma, cada nível da aprendizagem influi sobre os demais.

Essa necessidade de integração entre os níveis dando forma a um procedimento dinâmico é apontada por Antonello (2007) como o principal obstáculo a ser enfrentado em direção à noção de aprendizagem organizacional. De acordo com a autora, deve-se abandonar a imagem de categorias fixas e conceber a dinamicidade do processo, principalmente em nível grupal. Depreende-se, portanto, que a aprendizagem organizacional pode ser considerada multinível (Crossan; Lane; White, 1999).

Embora a aprendizagem individual seja importante para as organizações, aprendizagem organizacional não se resume à simples soma da aprendizagem individual, pois as organizações, diferente dos indivíduos, desenvolvem e mantêm sistemas de aprendizagem que não influenciam somente seus membros atuais, mas são posteriormente transmitidos a outros por meio das suas normas e tradições (Fiol; Lyles, 1985).

A aprendizagem é guiada entre os níveis de acordo com o comprometimento dos indivíduos e dos grupos no compartilhamento de conhecimentos e experiências (Crossan; Lane; White, 1999).

Os grupos representam, assim, a integração das visões de mundo dos indivíduos de forma compartilhada, mediada e influenciada (Pawlowsky, 2001).

Assim, na concepção de Kim (1993) a aprendizagem organizacional representa um movimento mais complexo e dinâmico que uma mera ampliação da aprendizagem dos indivíduos e o nível de complexidade aumenta substancialmente quando partimos do nível do indivíduo para nível de grupo.

## O PROCESSO DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

A aprendizagem organizacional é um processo dinâmico (Crossan; Lane; White, 1999) que deve ser entendida como resultante da criação do conhecimento individual apoiado pelos meios advindos do contexto. O estudo da aprendizagem organizacional envolve certo nível de complexidade pela percepção de que a *geração*, a *compreensão*, a *disseminação* e a *institucionalização* são processos que contribuem para o desenvolvimento de outro mais abrangente: o da aprendizagem organizacional.

Estes processos foram expostos de maneira mais detalhada no delineamento realizado por Silva (2009) a partir da análise dos estudos de Huber (1991), Starkey (1998) e Crossan et al. (1998) e que pode ser melhor visualizado no Quadro 1.

**Quadro 1:** Processos de aprendizagem organizacional

PROCESSOS	NÍVEL DE ANÁLISE	HUBER (1991)	STARKEY (1998)	CROSSAN ET AL (1998)
<b>Geração</b>	Indivíduo	Aquisição do conhecimento	Geração e difusão da aprendizagem	Intuição
<b>Compreensão</b>	Grupo	Interpretação da informação	Interpretação da informação	Interpretação
<b>Disseminação</b>		Distribuição da informação	Integração da informação ao contexto organizacional	Integração
<b>Institucionalização</b>	Organização	Memória organizacional	Interpretação de novas perspectivas para a aprendizagem organizacional	Institucionalização

Fonte: Silva (2009, p. 126)

Nesta perspectiva, a aprendizagem organizacional deve ser visualizada como um sistema que se desenvolve por meio de processos menores ou como (sub) processos (Crossan et al, 1998) que permeiam diferentes níveis, envolvendo aspectos

do contexto, e funcionam como variáveis facilitadoras ou não da aprendizagem.

De acordo com a visão de Silva (2009), o processo de geração ocorre no nível **individual** e envolve aquisição e difusão da aprendizagem, influenciada pelos comportamentos e pelo contexto social em

que acontece. Os processos de compreensão e disseminação ocorrem, por sua vez, no nível **grupal** e estão relacionados à interpretação e integração de ideias na busca de uma visão compartilhada resultando em aprendizagem. O processo de institucionalização acontece no nível **organizacional** como resultante da aprendizagem coletiva no interior da organização gerando, assim, mudanças profundas.

Quanto à diferença entre os autores na ordem de apresentação dos processos, apreende-se nesta pesquisa que a compreensão ou interpretação da informação acontece nos dois momentos, tanto no momento imediato após a aquisição do conhecimento pelo indivíduo quanto no momento em que esta informação é compartilhada socialmente entre o grupo ou as unidades, pois, diante da diversidade de significados e entendimentos que podem surgir, são consequentemente originadas outras interpretações.

Desta forma, considera-se que o processo ocorre entre os níveis em um ciclo contínuo de criação de conhecimento, dependentes de fatores internos e externos à organização. A seção a seguir busca integrar os dois grandes temas abordados até aqui e direcionadores deste estudo: a liderança e a aprendizagem organizacional.

## LIDERANÇA E APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

A compreensão de como os líderes podem influenciar o processo de aprendizagem nas organizações está se tornando cada vez mais relevante, devido à importância da aprendizagem organizacional para o desempenho destas (Zagoršek; Dimovski; Škerlavaj, 2009). Dado o consenso de que o processo da aprendizagem ocorre dentro de um contexto, aspectos como a liderança podem facilitar a aprendizagem dos indivíduos. “O que e como as pessoas aprendem, seja no nível individual ou de grupo, sofrem a influência do modelo de gestão da organização” (Silva, 2009, p. 110). Considera-se que líderes conseguem desafiar os pressupostos vigentes relacionados ao contexto em que atuam guiando seguidores na compreensão compartilhada de interpretações que irão basear suas ações concretas (Vera; Crossan, 2004).

Neste sentido, identificou-se a insuficiência de estudos envolvendo os temas liderança e aprendizagem em nível nacional, considerando a liderança como um processo que envolve a integração entre líder, liderados e contexto. Pesquisas que buscam entender ou identificar o papel ou a influência do líder na aprendizagem da equipe são encontradas mais facilmente.

Em nível nacional, foram encontrados os trabalhos de Bittencourt (1999), Aroma e Camejo

(2003), Campos Filho (2005) e Isidro-Filho (2006) que abordam os dois temas, mas centram-se na pessoa do líder, sendo que o primeiro estudo focaliza sua análise para as organizações de aprendizagem enquanto os demais para a aprendizagem organizacional. Observa-se, ainda, que os estudos de Aroma e Camejo (2003) e o de Isidro-Filho e Guimarães (2007) adotam como campo de pesquisa o setor de prestação de serviços, pois trabalham especificamente com agências bancárias, enquanto Campos Filho (2005) realiza sua pesquisa em uma empresa de médio porte do segmento de surf wear.

No âmbito internacional percebe-se um avanço um pouco maior, podendo-se destacar os trabalhos de Senge (1997), Sadler (2001), Vera e Crossan (2004), Berson et al (2006), Garcia-Morales, Matías-Reche e Hurtado-Torres (2008) e Amy (2008). Da mesma forma que os estudos nacionais, percebe-se a diferença de foco quanto às abordagens. Os dois primeiros direcionam sua análise a partir das concepções da aprendizagem organizacional, enquanto os três últimos, da organização de aprendizagem.

No entanto, o estudo de Vera e Crossan (2004) ainda questiona a lacuna existente na literatura relacionada à integração entre liderança estratégica e aprendizagem organizacional.

Berson et al (2006) apresentam estudos anteriores e sugerem futuras direções de pesquisa ligando processos de liderança e aprendizagem organizacional em diferentes níveis de análise. Eles discutem ainda o efeito mediador do contexto organizacional por meio de proposições que descrevem o papel dos líderes no que diz respeito à aprendizagem.

Na perspectiva da aprendizagem organizacional, o líder pode também ser visto como determinante no processo de aprendizagem. O direcionamento dos líderes para fomentar a aprendizagem de suas equipes contribui para que elas se desenvolvam e se adaptem mais facilmente a possíveis mudanças que a organização precise promover, considerando que as habilidades de liderança devem acompanhar as necessidades das equipes atuais (Leite; Aquino, 2008). No entanto, Amy (2008) destaca que ele pode representar tanto um fator facilitador quanto pode dificultar esse encadeamento. Seu estudo analisa a liderança facilitadora identificando crenças e comportamentos do líder que fomentam e dificultam a aprendizagem individual do seguidor e a forma como favorecem ou dificultam a transferência de aprendizagem para o nível organizacional no contexto de uma organização que aprende.

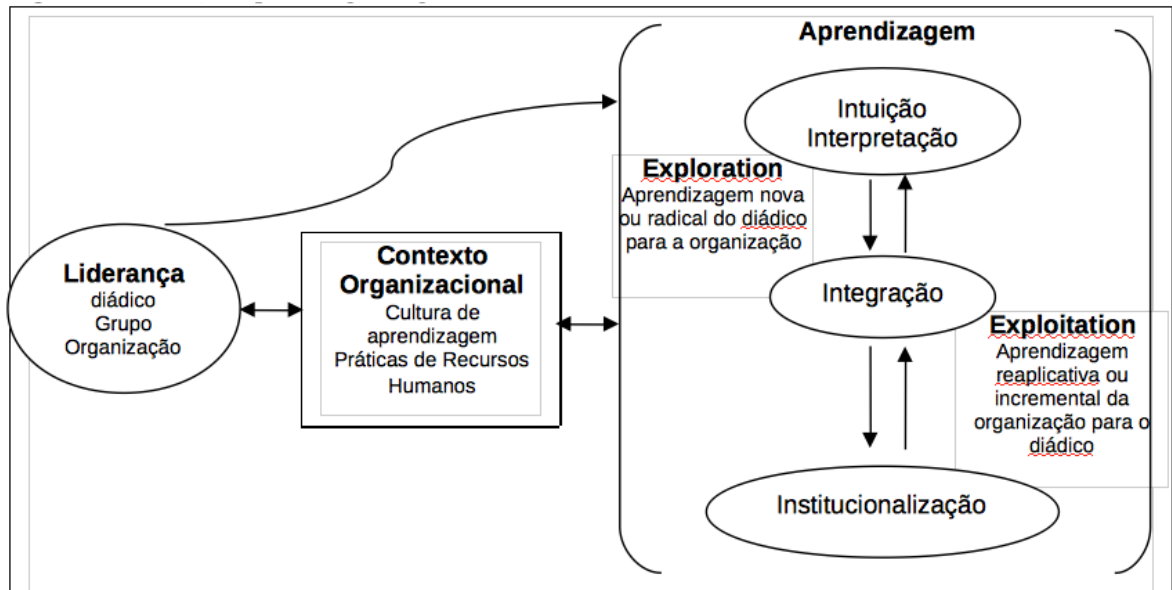
Sobre esta questão, Silva (2009) defende que a facilitação implica em conduzir as pessoas à reflexão a respeito das suas experiências. E Argyris (1999) acrescenta que o principal requisito da liderança é a criação de meios de gerenciar o conheci-

mento para que este seja legitimado e transformado em ação.

A figura 2, a seguir, é baseada em Berson et al (2006) e apresenta a integração entre os temas li-

derança e aprendizagem organizacional, sendo mediados pelo contexto. Ideia esta que corrobora com as principais concepções deste artigo.

Figura 2: Liderança e aprendizagem organizacional



Fonte: BERSON et al (2006, p. 578).

A pesquisa desenvolvida por Berson et al (2006) ressalta a preocupação quanto à falta de estudos sistemáticos ligando liderança e aprendizagem organizacional, pois acredita que a descrição dos processos de aprendizagem organizacional gera oportunidade para que se tenha uma imagem detalhada do papel do líder para facilitá-la. A identificação e explicação sobre quem inicia esses processos deveria constituir a base de estudos que se concentram muitas vezes em investigar as diferentes formas de aprendizagem, segundo estes autores. Os autores incluem o nível diádico da liderança, que envolve a relação entre o líder e cada um de seus liderados. Os estudos sobre esse nível de liderança abrangem a relação de troca entre líder-subordinado e focalizam nos processos de trocas sociais arraigados nessa relação (ELKINS; KELLER, 2003), contribuindo em todos os processos de aprendizagem organizacional (BERSON et al, 2006).

A visão tradicional de liderança é centrada na pessoa do líder e frequentemente desconsidera os outros aspectos que podem atuar sobre ela. Diferente da quantidade de estudos que abordam a ação da liderança na aprendizagem organizacional, a percepção do papel do líder como um elemento disseminador e facilitador da aprendizagem

pode ser percebida nos estudos sobre organizações de aprendizagem.

Os estudos de Senge (1997) sobre o papel do líder na construção de organizações que aprendem é considerado um dos primeiros estudos de destaque relacionado à aprendizagem. De acordo com Senge (1997), nas organizações de aprendizagem, a visão do líder é diferente, pois seu papel é ser projetista (relacionado à criação de valores, políticas, estratégias e aprendizagem contínua), professor (relacionado a auxiliar aos outros e a si mesmo a perceber melhor a realidade e suas possibilidades) e regente ou servidor (relacionado à atitude de servir aos liderados e ao propósito ou missão maior da organização). Na construção de visão compartilhada, o questionamento de modelos mentais vigentes e o incentivo ao pensamento sistêmico são habilidades que o líder deve ter para assumir esses papéis dentro desse tipo de organização. Desta forma, nas organizações de aprendizagem "os líderes são responsáveis pelo aprendizado." (Senge, 1997, p. 345).

Percebe-se, portanto, que a obra de Senge (1997) aborda aprendizagem e liderança, mas concentra-se no treinamento de líderes na busca de alcançar a aprendizagem das pessoas. Sua visão sobre os papéis fundamentais do líder deixa claro o direcionamento de que a aprendizagem está ligada

à capacidade ou incapacidade de reflexão deste, além do foco no desenvolvimento de organizações de aprendizagem.

A influência dos líderes na criação de condições facilitadoras do processo de aprendizagem em agências bancárias constitui o foco do estudo de Aroma e Camejo (2003). Os autores chegaram à conclusão de que, apesar dos ambientes pesquisados serem controlados, regrados e rotinizados, os líderes com características transformacionais, ao contrário daqueles considerados transacionais, conseguiam proporcionar um ambiente mais favorável à aprendizagem dos funcionários atuando como facilitadores nas organizações pesquisadas.

Apesar de centrar-se também na influência do líder, a pesquisa de Isidro-Filho (2006) aponta a importância da liderança para o processo de aprendizagem e conclui que esta exerce um papel importante para que os mecanismos e os comportamentos orientados à aprendizagem aconteçam. Neste sentido, a construção de relacionamentos saudáveis entre líder e liderados fortalece a cultura da aprendizagem na organização.

Da mesma forma, guiado pela tentativa de compreensão de como o líder favorece a aprendizagem organizacional, o estudo de Campos Filho (2005) constatou que os pressupostos de liderança guardam ligação direta com o posicionamento dos proprietários ou idealizadores das empresas e que a aprendizagem organizacional na empresa pesquisada tem como fundamento a interação entre as pessoas.

Pode-se considerar que a literatura em aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem necessita de mais suporte empírico para que possa delinear o papel que os líderes desempenham como facilitadores ou agentes que dificultam a aprendizagem (Amy, 2008).

Ressalta-se que a liderança é evidenciada no presente estudo como sendo um dos fatores relacionados à aprendizagem organizacional e não como o único ou o fator mais importante. O delineamento do processo de aprendizagem demonstra que ele é composto por diferentes aspectos, incluindo o indivíduo, o grupo e a organização. Da mesma forma, considera-se o encadeamento da liderança composto pelo líder (suas ações, percepções e atitudes), os liderados (suas ações e percepções) e o contexto (condições do ambiente em que as ações ocorrem) como elementos integrados e mutuamente dependentes.

A pesquisa envolvendo a integração dos temas aprendizagem e liderança, ambos analisados como processos, que podem ser estudados de forma associada, tem o intuito de fornecer base científica ao campo dos estudos organizacionais e ainda contribuir prática à organização selecionada para o desenvolvimento da investigação.

Pretende-se, desta forma, reforçar a importância da realização de estudos nacionais envolvendo liderança e aprendizagem, em função da necessidade de ampliar a compreensão desses temas de forma simultânea em contextos mais específicos e menos explorados em trabalhos acadêmicos. A identificação de como a liderança pode facilitar a aprendizagem pode despertar o interesse de pesquisadores e praticantes sobre a importância de encontrar meios para fortalecer o processo de aprendizagem.

## METODOLOGIA DA PESQUISA

Para a consecução dos objetivos propostos, decidiu-se pela realização de uma pesquisa qualitativa básica que, de acordo com Merriam (1998), descreve, interpreta e compreende um fenômeno por meio da identificação de temas recorrentes, formando categorias de significados. Sobre a relevância de alinhar a abordagem de pesquisa aos temas escolhidos, Bryman (2004) compreendeu em seu estudo que não se deve duvidar da importância e das vantagens resultantes da pesquisa qualitativa em liderança, pois ela pode realçar peculiaridades do contexto e sua relação com a atuação dos líderes.

Quanto à estratégia de pesquisa, adotou-se o estudo de caso por se constituir uma estratégia que responde bem às questões do tipo “como” e “por que”, e focaliza acontecimentos contemporâneos que ocorrem dentro de um contexto, mas não exige do pesquisador o controle sobre os eventos (Yin, 2005). Na visão de Merriam (1998) a primeira investigação é identificar o caso a ser estudado, desta forma, a escolha da organização se deu por tratar-se de um estudo que envolve um evento de natureza processual, e ainda, pela identificação do SEBRAE/PB como uma potencial organização em que esse processo acontece.

A pesquisa foi realizada com gerentes de agências de desenvolvimento regional e de unidades do SEBRAE da Paraíba. O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE - é considerado, por sua natureza jurídica, uma entidade privada sem fins lucrativos, pertencente ao Sistema S. As organizações que compõem esse Sistema são pessoas jurídicas de direito privado, criadas ou autorizadas por lei e mantidas por recursos públicos.

A organização exerce sua atuação em nível estadual no sentido de promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável das micro e pequenas empresas de todos os setores de atividade econômica, seja indústria, comércio, agricultura ou serviços, fomentando o empreendedorismo, no sentido de melhorar seus resultados e fortalecer seu papel social (SEBRAE, 2010).



O SEBRAE da Paraíba tem um quadro gerencial que contempla 20 gestores divididos entre gerentes de Unidade e de Agência de Desenvolvimento Regional. Nesta estrutura, existem 11 gerentes de unidades específicas, que estão todas localizadas na sede do SEBRAE estadual na capital João Pessoa e nove gerentes de agências de desenvolvimento regional, que se dividem e se estendem por todo o estado atendendo a todas as cidades paraibanas, estando especificamente localizadas nas cidades de João Pessoa, Campina Grande, Guarabira, Monteiro, Araruna, Patos, Pombal, Sousa e Cajazeiras.

A pesquisa foi realizada adotando-se como sujeitos-alvo os atuais gerentes de Agências e de Unidades do SEBRAE/PB pela sua proximidade com os grupos de trabalho e por cada um deles ser responsável e interagir com suas respectivas equipes de liderados.

Para a escolha dos gerentes a serem entrevistados o primeiro critério adotado nesta pesquisa foi o de acessibilidade, e assim foi feito um contato prévio com os gerentes a fim de identificar interesse e disponibilidade de participar.

A coleta dos dados por meio das entrevistas foi realizada com gerentes do SEBRAE/PB em duas fases distintas. Na primeira fase foram entrevistados cinco gerentes que responderam às questões referentes à primeira parte do roteiro de entrevista e ocorreram no período de abril a maio de 2010, tendo cada uma a duração média de 45 minutos.

Posteriormente, identificou-se a necessidade de complementar o roteiro e o número de entrevistas. Desta forma, acrescentou-se a segunda parte das questões, referente à integração dos temas liderança e aprendizagem. Os cinco primeiros gerentes entrevistados foram contatados novamente e as entrevistas foram complementadas com as questões da segunda parte do roteiro. Sentiu-se também a necessidade de ampliar a coleta dos dados e outros cinco gerentes foram entrevistados respondendo todas as questões, perfazendo o total de 10 entrevistas. Esta segunda fase ocorreu no período de outubro a dezembro de 2010.

De acordo com Merriam (1998), não se pode precisar em uma pesquisa qualitativa a quantidade de pessoas a serem entrevistadas, pois se o propósito é maximizar a informação, o levantamento encerra-se quando nenhuma informação nova é acrescentada. Assim, a saturação amostral e a redundância foram os principais critérios adotados nesta fase.

Por isso, a fase de entrevistas foi encerrada quando da percepção de que não estavam sendo apresentadas informações diferentes das anteriores que pudessem contribuir para o objetivo da investigação, perfazendo um total de 10 entrevistas com gerentes de agências e unidades do SEBRAE/PB, no

intuito de caracterizar e descrever o processo de aprendizagem na organização.

Para a coleta dos dados empíricos da pesquisa, utilizou-se o modelo de entrevista semiestruturada, considerada como o instrumento mais comumente utilizado nos estudos qualitativos. Foi elaborado um roteiro, que serviu como guia para as entrevistas e foi dividido em duas partes. A primeira parte foi constituída por uma relação de 21 questões com possibilidade de respostas descritivas que balizaram as entrevistas no intuito de delinear o processo de aprendizagem. Na segunda parte foram elaboradas 10 questões que versaram sobre os dois temas, de modo a identificar como os elementos do processo de liderança podem atuar nos processos de aprendizagem organizacional.

Na etapa de análise dos dados coletados, alguns procedimentos foram seguidos como forma de garantir a confiabilidade da pesquisa. Adotou-se o método de análise de discurso com o intuito de descobrir os significados dos discursos dos gerentes entrevistados.

“O termo ‘discurso’ é empregado para se referir a todas as formas de fala e textos, seja quando ocorre naturalmente nas conversações, como quando é apresentado como material de entrevistas, ou textos escritos de todo tipo” (Gill, 2002, p. 247). A análise de discurso está interessada nos detalhes de textos falados e escritos e deve-se idealizá-la considerando o cuidado com o discurso em si. Entretanto, a utilização dos discursos implica escolhas e interpretações por parte do pesquisador e qualquer fenômeno dá margem a diferentes interpretações (Gill, 2002).

Os procedimentos de análise dos dados qualitativos tiveram início com a transcrição integral das falas gravadas durante as entrevistas realizadas com os gerentes de forma a evitar a perda de informações relevantes e de assegurar a confiabilidade das análises. A transcrição literal e detalhada, sem sínteses nem correções é identificada por Gill (2002) como a primeira exigência para a análise de discursos, apesar de consumir tempo e esforço do pesquisador.

Após as transcrições, reuniu-se as respostas de cada gerente de forma ordenada, de acordo com a sequência de questões do roteiro de entrevistas. Realizou-se em seguida a leitura e releitura do material com a finalidade de separar e sistematizar os dados e assim identificar as categorias e subcategorias de cada processo de aprendizagem de acordo com os discursos.

A codificação dos protocolos das entrevistas realizadas permitiu a identificação de vários discursos relevantes para o alcance dos objetivos da investigação. A codificação foi feita adotando-se a letra “G”, seguida de algarismos romanos para definir o gerente, seguida pela numeração correspondente

ao discurso (por exemplo, GIV, 23 se refere ao discurso de número 23 do gerente 4).

As categorias foram identificadas a partir da codificação dos discursos. A leitura e releitura dos protocolos codificados permitiram a identificação e alocação dos relatos por temas. Ainda relacionado a esta etapa da análise, os discursos foram separados de acordo com a interpretação do pesquisador de

que se tratava de discursos relacionados à atuação dos líderes, dos liderados ou ao papel da organização em cada um dos processos de aprendizagem.

Realizados estes procedimentos, os processos de aprendizagem que emergiram a partir da codificação e da identificação das categorias e subcategorias de análise por meio da interpretação dos dados da pesquisa estão dispostos no quadro 2 a seguir.

**Quadro 2:** Categorias e subcategorias de análise

CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS
Processo de Geração	Gestão da informação e da capacitação Criatividade e inovação
Processo de Interpretação	Processamento e geração de sentido Interação por meio do diálogo e discussões
Processo de Disseminação	Promoção de reuniões e encontros Estrutura de disseminação Trocas de experiências
Processo de Sistematização	Armazenamento de informações Elaboração de estratégias e gestão de projetos

**Fonte:** Dados da pesquisa

A partir desta organização dos dados, o processo foi descrito e analisado no capítulo que segue e sintetizado em um quadro demonstrativo acompanhado dos determinantes de cada um deles, alinhados ao papel dos elementos do processo de liderança.

## ANÁLISE INTERPRETATIVA DOS RESULTADOS

Os processos de aprendizagem que emergiram a partir da codificação e da identificação das categorias de análise a partir da interpretação dos dados da pesquisa foram geração, interpretação, disseminação e sistematização.

No entanto, procurou-se na apresentação dos resultados da análise seguir uma estrutura de referência, com a finalidade de facilitar a percepção do processo de liderança focalizando o papel do líder, dos liderados e do SEBRAE/PB (que se constitui o contexto organizacional pesquisado) em cada um dos processos de aprendizagem identificados.

No processo de geração do conhecimento a disponibilidade de informações e capacitações e a criação e inovação na empresa foram categorias temáticas que se mostraram relevantes a partir da análise dos discursos dos gerentes. Quanto ao processo de interpretação, emergiram diante dos relatos o processamento e a busca do sentido das informações e ainda o diálogo e as discussões como formas de aprendizagem. No processo de disseminação das informações as reuniões e encontros e as trocas de ex-

periências entre as pessoas foram os aspectos que se sobressaíram como mais relevantes na visão dos gerentes pesquisados. E por fim, no processo de sistematização do conhecimento, o armazenamento de informações, bem como a definição de estratégias e a utilização da metodologia de trabalho por meio de projetos foram os fatores mais abordados nos relatos dos gerentes como representantes da essência desse procedimento no SEBRAE/PB.

## A APRENDIZAGEM E O PROCESSO DE LIDERANÇA

A caracterização do processo de aprendizagem organizacional como resultado da análise dos dados coletados com as entrevistas dos gerentes do SEBRAE/PB subsidiou a elaboração de algumas considerações para o estudo.

Foram identificados no SEBRAE/PB como processos de aprendizagem organizacional a geração, a interpretação, a disseminação e a sistematização. Em cada um deles encontrou-se aspectos determinantes e identificou-se o papel do líder, dos liderados e do contexto organizacional que estão delineados no Quadro 3. Entende-se que os agentes responsáveis pelo desempenho dos papéis atribuídos ao contexto como facilitador da aprendizagem seria, no caso da organização pesquisada, a direção geral.

**Quadro 3:** Processo de liderança e aprendizagem organizacional no SEBRAE/PB.

PROCESSO	DETERMINANTES DO PROCESSO DE APRENDIZAGEM NO SEBRAE/PB	ELEMENTOS DO PROCESSO DE LIDERANÇA		
		PAPEL DO LÍDER COMO FACILITADOR	PAPEL DO LIDERADO COMO FACILITADOR	PAPEL DO CONTEXTO COMO FACILITADOR
GERAÇÃO	GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DA CAPACITAÇÃO	<p>Buscar e disponibilizar informações e capacitações</p> <p>Incentivar a participação nas capacitações</p> <p>Estimular a busca de informações</p> <p>Orientar na escolha de capacitações</p>	<p>Escolher as capacitações condizentes com suas necessidades</p> <p>Dispor-se e motivar-se a aprender</p> <p>Interessar-se pelas capacitações</p> <p>Ser proativo e buscar informações que necessita</p>	<p>Ser um animador da busca de informações</p> <p>Estimular a participação nas capacitações e conscientizar sobre a importância de aprender</p> <p>Disponibilizar capacitações aos colaboradores</p>
	CRIATIVIDADE E INOVAÇÃO	<p>Inovar e estimular a criatividade e a inovação</p> <p>Aceitar novas ideias, incentivar e deixar livre</p> <p>Parabenizar e promover interação</p>	<p>Atitude de querer</p> <p>Interesse</p> <p>Iniciativa</p>	<p>Desenvolver políticas e estrutura propícias</p> <p>Dar liberdade e nortear o processo</p> <p>Incentivar, estimular e recompensar</p>
INTERPRETAÇÃO	PROCESSAMENTO E GERAÇÃO DE SENTIDO	<p>Interpretar e processar as informações</p> <p>Ponderar sobre o significado das informações</p> <p>Ser claro, se fazer entender, pedir, oferecer ajuda.</p>	<p>Ser aberto à troca de informações</p> <p>Buscar entender o significado das informações</p>	<p>Fornecer meios para clarificar as informações</p> <p>Promover a integração e o contato entre as pessoas</p> <p>Favorecer o compartilhamento de experiências</p>
	INTERAÇÃO POR MEIO DO DIÁLOGO E DISCUSSÕES	<p>Incentivo ao diálogo e às discussões</p> <p>Discutir com a equipe as informações recebidas</p> <p>Incentivar visões compartilhadas no grupo</p> <p>Tornar o diálogo uma prática usual na equipe</p> <p>Estimular a ajuda mútua na equipe</p>	<p>Trocar experiências de trabalho</p> <p>Estar aberto ao diálogo</p> <p>Estar aberto a aprender com o outro</p> <p>Participar das discussões de ideias na equipe</p> <p>Discutir e aceitar as melhores ideias</p>	<p>Estimular encontros formais e informais entre os funcionários</p> <p>Incentivo e abertura ao diálogo</p> <p>Incentivo a discussões envolvendo as práticas de trabalho</p>

<b>DISSEMINAÇÃO</b>	PROMOÇÃO DE REUNIÕES E ENCONTROS	Disponibilizar informações para a equipe Incentivar a fluidez das informações na equipe Catalisar, mobilizar e animar a disseminação Promover encontros para alinhar as informações	Ter atitude de compartilhar informações Compartilhar experiências resultantes de participação em viagens e eventos Compartilhar informações com outras equipes	Incentivar os encontros e reuniões formais e informais Promover ambiente favorável à troca de informações
	ESTRUTURA DE DISSEMINAÇÃO	Utilizar melhor a estrutura de disseminação Incentivar e orientar no uso dessa estrutura Acompanhar do uso dessas informações	Ter bom senso e conscientização quanto ao uso da estrutura de disseminação Aproveitar a estrutura de comunicação disponível	Disponibilizar a estrutura e os meios para disseminar e compartilhar informações Proporcionar estrutura física adequada
	TROCAS DE EXPERIÊNCIAS	Incentivar as pessoas a compartilhar experiências Disponibilizar informações Estimular trocas de experiências com relação às ações dos projetos e reconhecer que não sabe tudo	Compartilhar suas experiências com os outros Tirar dúvidas, esclarecer e contribuir com o trabalho do outro	Estímulo a trocas de experiências Adoção de programas compartilhar experiências Contratação de profissionais especializados em determinadas áreas de atuação
<b>SISTEMATIZAÇÃO</b>	ARMAZENAMENTO DE INFORMAÇÕES	Conhecer as formas de armazenamento existentes Incentivar a utilização do conhecimento resultante da sistematização Criar procedimentos para a tomada de decisão	Consciência da importância de alimentar os sistemas com informações Conhecer e fazer uso dos sistemas de armazenamento existentes	Oferecer estrutura necessária ao armazenamento Disponibilizar sistemas de base de dados
	ELABORAÇÃO DE ESTRATÉGIAS E GESTÃO DE PROJETOS			Orientar e fornecer subsídios para estratégias Fomentar metodologia de trabalho pelos projetos

**Fonte:** Dados da pesquisa

Dentre os processos de aprendizagem organizacional no SEBRAE/PB identificados na pesquisa está a geração do conhecimento.

Os determinantes do **processo de geração** encontrados foram a gestão da informação e da capacitação e a criatividade e inovação.

No determinante gestão da informação e da capacitação, de acordo com os relatos, identificou-se que o papel do líder para facilitar esse processo é buscar informações e capacitações para si mesmo, além do estímulo e incentivo à busca de informações pelos liderados e da orientação na escolha das

capacitações mais interessantes para o desenvolvimento de competências para o trabalho. O papel do liderado volta-se a identificar e escolher as capacitações condizentes com suas necessidades, dispor-se e motivar-se a aprender, sendo proativo neste sentido. O papel do contexto organizacional é ser um animador da busca de informações, estimular a participação nas capacitações, conscientizar sobre a importância de aprender e disponibilizar capacitações aos colaboradores.

No determinante criatividade e inovação, de acordo com os relatos, identificou-se que o papel do líder para facilitar esse processo é estimular a criatividade e a inovação, disponibilizar os meios para que as pessoas possam criar, aceitar novas ideias, incentivar e deixar as pessoas livres para criar e inovar e reconhecer os méritos, além de promover a interação entre pessoas. O papel do liderados envolve a atitude de querer, o interesse e a iniciativa, enquanto o papel do contexto está relacionado a desenvolver políticas de incentivo, criar ambiente e estrutura propícios, dar liberdade, nortear, incentivar, estimular e recompensar as pessoas pelos seus méritos.

No **processo de interpretação** surgiram os determinantes processamento e geração de sentido e interação por meio do diálogo e discussões. O papel do líder no processamento e geração de sentido é interpretar e processar as informações, ponderar sobre o seu significado, buscar compreendê-las, ser claro e se fazer entender, pedir e oferecer ajuda quando necessário e apoiar na interpretação da utilidade das informações. O papel dos liderados é estar aberto à troca de informações e buscar entender o significado destas. Enquanto o papel do contexto é fornecer meios para clarificar as informações, promover a integração e o contato entre as pessoas e favorecer o compartilhamento de experiências.

No determinante interação por meio do diálogo e discussões, o papel do líder é o incentivo ao diálogo e às discussões, além de ele próprio discutir com a equipe as informações recebidas, incentivar o desenvolvimento de visões compartilhadas no grupo, tornar o diálogo uma prática usual dentro da equipe e estimular a ajuda mútua. O papel do líder é trocar experiências de trabalho, estar aberto ao diálogo e a aprender com o outro, participar das discussões de ideias na equipe e aceitar as melhores ideias. O papel do contexto é estimular encontros formais e informais entre os funcionários, incentivar e estar aberto ao diálogo e incentivar as discussões envolvendo as práticas de trabalho.

No **processo de disseminação** das informações surgiram os determinantes promoção de reuniões e

encontros, estrutura de disseminação e trocas de experiências.

No determinante promoção de reuniões e encontros o papel identificado do líder é disponibilizar informações para a equipe, compartilhar conhecimentos, incentivar a fluidez das informações na equipe, catalisar, mobilizar e animar a disseminação e promover reuniões e encontros para alinhar as informações. O papel dos liderados é ter atitude de compartilhar informações, compartilhar experiências resultantes de participação em viagens e eventos, e informações com membros de outras equipes. E o papel do contexto é incentivar os encontros e reuniões formais e informais e promover ambiente favorável à troca de informações.

No determinante estrutura de disseminação o papel do líder é utilizar melhor a estrutura de disseminação, incentivar e orientar as pessoas no uso dessa estrutura e acompanhar o uso dessas informações pelas pessoas. O papel dos liderados é ter bom senso e conscientização quanto ao uso da estrutura de disseminação aproveitar melhor a estrutura de comunicação disponível. O papel do contexto organizacional é disponibilizar a estrutura e os meios para a disseminação e compartilhamento das informações e proporcionar estrutura física adequada para as agências e unidades.

No determinante trocas de experiências o papel do líder é incentivar as pessoas a compartilhar, disponibilizar informações, compartilhar suas experiências, intensificar a difusão das informações, estimular trocas de experiências com relação às ações dos projetos e ter humildade para reconhecer que não sabe tudo. O papel dos liderados é compartilhar suas experiências com os outros, tirar dúvidas, esclarecer e contribuir com o trabalho do outro. Enquanto o papel do contexto é estimular a trocas de experiências, adotar programas como o de trainee para o compartilhamento de experiências e contratar de profissionais especializados em determinadas áreas de atuação.

No **processo de sistematização** das informações surgiram os determinantes armazenamento de informações e elaboração estratégias e gestão de projetos. No armazenamento de informações o papel do líder é conhecer as formas de armazenamento de informações disponibilizadas, incentivar os liderados a se utilizarem do conhecimento resultante da sistematização e incentivar a criação de procedimentos e utilização de critérios para a tomada de decisão. O papel dos liderados é ter consciência da importância de alimentar os sistemas com informações e conhecer e fazer uso dos sistemas de armazenamento existentes. O papel do contexto é oferecer estrutura necessária ao armazenamento e disponibilizar sistemas de base de dados.

No determinante elaboração de estratégias e gestão de projetos somente conseguiu-se identificar o papel do contexto organizacional, que é orientar e fornecer subsídios para a elaboração de estratégias e fomentar metodologia de trabalho por meio de projetos.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

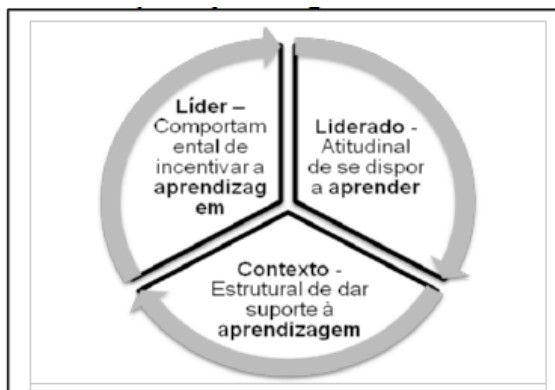
Os processos de aprendizagem foram identificados, analisados e descritos de acordo com a percepção dos líderes do SEBRAE/PB. Desta forma, emergiram da pesquisa junto à organização, a geração, interpretação, disseminação e sistematização. É válido destacar que para cada um desses processos analisados surgiram alguns fatores determinantes relativos a cada um deles que foram evidenciados quando da análise nos discursos dos gerentes entrevistados neste estudo.

Considera-se, diante dos achados, que a **Geração** envolve a gestão da informação e da capacitação, além da criatividade e inovação; a **Interpretação**

está vinculada ao processamento e geração de sentido e a interação por meio do diálogo e discussões; a **Disseminação** caracteriza-se a promoção de reuniões e encontros, a estrutura de disseminação e as trocas de experiências; e a **Sistematização** está vinculada ao armazenamento de informações e a elaboração de estratégias e gestão de projetos.

Estes subprocessos da aprendizagem organizacional não ocorrem de forma estática e previsível, de modo que o ciclo de um não precisa necessariamente terminar para que o outro comece. Os processos de aprendizagem acontecem em nível de indivíduo, de grupo e de organização, mas a sequência dessa classificação não é assim bem estruturada, pois, em alguns deles determinados níveis se evidenciam mais. Identificou-se ainda pela análise dos discursos o papel desempenhado por cada um dos elementos do processo de liderança - o líder, os liderados e o contexto organizacional, como facilitadores dos processos de aprendizagem na organização alvo da investigação. Estes papéis estão apresentados na Figura 3 a seguir.

**Figura 3:** Papel dos elementos da liderança na aprendizagem no SEBRAE/PB



**Fonte:** Dados da pesquisa

O **papel do líder como facilitador** da aprendizagem no SEBRAE/PB abrange o estímulo, a busca e a geração do conhecimento, a capacidade de processar e ajudar a clarificar as informações, compartilhar e mobilizar a disseminação e incentivar a sistematização. A contribuição do líder no processo de aprendizagem envolve o incentivo a aprendizagem dos liderados no contexto da atuação profissional.

O **papel do liderado como facilitador**, na visão do líder, caracteriza-se pela iniciativa na busca e geração do conhecimento, na abertura e no entendimento das informações, discussão das informações e compartilhamento das experiências, além de ter consciência e usar corretamente a es-

trutura de sistematização disponível. A atuação do liderado depende da sua disposição em aprender.

O **papel do contexto como facilitador**, na visão do líder, está associado a estabelecer e disponibilizar recursos e estrutura adequada para a geração, a interpretação, a disseminação e a sistematização das informações, potencializando a ação do líder e dos liderados.

Diante dos resultados empíricos da investigação, pode-se perceber a ligação entre liderança e aprendizagem, principalmente em função do papel desempenhado por cada um dos elementos do processo de liderança com o objetivo de potencializar não apenas a gestão do conhecimento, mas a institucionalização de determinantes que podem

facilitar e potencializar a atuação dos líderes e dos liderados no contexto da organização.

Conclui-se que a liderança e a aprendizagem podem ser estudadas não como variáveis, muitas vezes dependentes, mas como sistemas integrados, revelando que os níveis da aprendizagem (indivíduo, grupo e organização) estão ligados aos elementos do processo de liderança (líder, liderados e contexto).

Os achados desta pesquisa revelam que a compreensão do processo de liderança ainda é incipiente e repleto de questionamentos, o que exige mais aprofundamento em termos de reflexões teóricas e estudos empíricos em diferentes tipos de organizações, na busca de um delineamento de como ocorre na prática para que seja possível um melhor direcionamento dos estudos na área.

## REFERÊNCIAS

- AMY, Amy H. Leaders as facilitators of individual and organizational learning. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 29, n. 3, 2008, p. 212-234.
- ANTONELLO, C. S. O processo de aprendizagem entre níveis individual, grupal e organizacional: desenvolvimento de competências. **Organizações em contexto**, ano 3, n. 5, jun. 2007, p. 223-250.
- ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. S. A encruzilhada da aprendizagem organizacional: uma visão multiparadigmática. **Revista de Administração Contemporânea**, v.14, n. 2, art. 7, mar./abr. 2010, p. 310-332.
- ARGYRIS, C. Aprendizado de 2 voltas. **HSM Management**, v. 17, nov./dez. 1999, p. 12-20.
- AROMA, W.; CAMEJO, A. S. A influência dos líderes na melhoria dos serviços de atendimento em agências bancárias atuando no processo de aprendizagem dos atendentes. In: ENANPAD, 27, 2003, Atibaia/SP. **Anais...** Atibaia/SP, ANPAD, 2003, 1, CD-ROM.
- BASS, B. M. **Bass e Stogdill's Handbook of Leadership: theory, research and managerial applications**. 3. ed. New York: The Free Press, 1981, cap. 1, p. 3-20.
- BERGAMINI, C. W. **Liderança: administração do sentido**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- BERSON, Y.; NEMANICH, L. A.; WALDMAN, D. A.; GALVIN, B. M.; KELLER, R. T. Leadership and organizational learning: a multiple levels perspective. **The Leadership Quarterly**, v. 17, p. 577-594, 2006.
- BITTENCOURT, C. C. A liderança no contexto de uma organização de aprendizagem. **Revista Eletrônica de Administração**, ed. 11, v. 5, n. 3, set./out. 1999.
- BITTENCOURT, C. C. **Gestão de competências e aprendizagem nas organizações**. São Leopoldo: UNISINOS, 2005.
- BITTENCOURT, C.; AZEVEDO, D. O futuro da aprendizagem organizacional: possibilidades e desafios. **Revista de Administração de Empresas**, v. 46, Edição Especial, 2006, p.110-112.
- BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. **Elementos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 2002.
- BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. **Fundamentos de comportamento organizacional**. 6. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2006.
- BRYMAN, A. Liderança nas organizações. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Org.). **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2004. v. 3, cap. 10, p. 257-281.
- BURNS, J. M. **Leadership**. London: SAGE Publications, v. 1(1), p. 11-12, 2005.
- CAMPOS FILHO, S. O. **Liderança e aprendizagem organizacional: um estudo caso em uma empresa de médio porte no segmento de Surf Wear**. 2005. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) - Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2005.
- COELHO, F. A. Jr.; BORGES-ANDRADE, J. E. Uso do conceito de aprendizagem em estudos relacionados ao trabalho e organizações. **Paideia**, 18(40), 221-234, 2008. Disponível em: <http://www.scielo.br/paideia> Acesso em: 30 ago. 2009.
- CROSSAN, M. M.; LANE, H. W.; WHITE, R. E. Organizational learning: toward a theory. **Working Paper Series**, Londres, Richard Ivey School Business, p. 1-43, maio 1998.
- DAVEL, E.; MACHADO, H. V.; GRAVE, P. Identificação e liderança nas organizações contemporâneas: por uma abordagem complementar. In: ENANPAD, 24, 2000, Florianópolis/SC. **Anais...** Florianópolis/SC, ANPAD, 2000, 1, CD-ROM.
- EASTERBY-SMITH, M.; ARAÚJO, L. Aprendizagem organizacional: oportunidades e debates atuais. In: EASTERBY-SMITH, M.; BURGOYNE, J.; ARAÚJO, L. **Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem**. São Paulo: Atlas, 2001.
- EASTERBY-SMITH, M.; LYLES, M. A. Watersheds of organi-

- zation learning and knowledge management. In: DEIRKES, M.; ANTAL, A. B.; CHILD, J.; NONAKA, I. **Handbook of Organizational Learning and Knowledge**. New York: Oxford University Press, 2001.
- ELKINS, T.; KELLER, R.T. Leadership in research and development organizations: a literature review and conceptual framework. **The Leadership Quarterly**, v. 14, 2003, p. 587-606.
- FIOL, C. Marlene, LYLES, Marjorie A. Organizational Learning. **Academy of Management Review**, Illinois, v. 10, n. 4, p. 803-813, 1985.
- FRIEDMAN, V. J. The individual as agent of organizational learning. In: DIERKES, M.; ANTAL, A. B.; CHILD, J.; NONAKA, I. (Orgs.) **Handbook of organizational learning and knowledge**. Oxford: Oxford University Press, 2001, cap 3, p. 61-88.
- GARCIA-MORALES, V. J.; MATÍAS-RECHE, F.; HURTADO-TORRES, N. Influence of transformational leadership on organizational innovation and performance depending on the level of organizational learning in the pharmaceutical sector. **Journal of Organizational Change Management**, v. 21, n. 2, p. 188-212, 2008.
- GILL, R. Análise de discurso. In: BAUER, M.W; GASKELL, G. (Ed.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2002.
- HILL, S. E. K. Team Leadership. In: NORTHHOUSE, P. G. **Leadership: theory and practice**. 3. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2004, cap. 10, p. 203-234.
- HUBER, G. Organizational learning: the contributing processes and the literatures. **Organizational Science**, v. 2, n. 1, p. 88-115, 1991.
- ISIDRO FILHO, A. **Mecanismos e cultura de aprendizagem em organizações**: análise de suas relações com liderança em uma organização financeira. 2006. 141 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade de Brasília, Brasília, 2006.
- KATZ, D.; KAHN, R. L.; **Psicologia social das organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1973.
- KIM, D. H. The link between individual and organizational learning. **Sloan Management Review**, Cambridge, v. 35, n. 1, 1993, p. 37-50.
- LEITE, N. R. P.; AQUINO, L. M. A. P. Aprendizagem organizacional, liderança e responsabilidade: fatores propulsores e inibidores. **Pretexto**, v. 9, n. 2, p. 117-142, abr./jun. 2008.
- LOYOLA, E.; BASTOS, A. V. B. A produção acadêmica sobre aprendizagem organizacional no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**. v. 7, n. 3, jul./set. 2003: 181-201.
- MERRIAM, S. B. **Qualitative research and case study applications in education**. Jossey-Bass: San Francisco, 1998.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.
- PAWLOWSKY, P. The treatment of organizational learning in management science. In: DIERKES, M.; ANTAL, A. B.; CHILD, J.; NONAKA, I. (Orgs.) **Handbook of organizational learning and knowledge**. Oxford: Oxford University Press, 2001, cap 3, p. 61-88.
- PRANGE, C. Aprendizagem organizacional: desesperadamente em busca de teorias. In: EASTERBY-SMITH, M.; BURGOYNE, J.; ARAÚJO, L. **Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem**. São Paulo: Atlas, 2001.
- SADLER, P. Leadership and Organizational Learning. In: DIERKES, M.; ANTAL, A. B.; CHILD, J.; NONAKA, I. **Handbook of Organizational Learning and Knowledge**. New York: Oxford University Press, 2001, cap. 18, p. 415-427.
- SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Paraíba**: um mosaico de oportunidades. João Pessoa: SEBRAE, 2010.
- SENGE, P. M. O novo trabalho do líder: construindo organizações que aprendem. In: STARKEY, K. **Como as organizações aprendem**. São Paulo: Futura, 1997, p. 342-375.
- SILVA, A. B. **Como os gerentes aprendem?** São Paulo: Saraiva, 2009.
- STARKEY, K. What can we learn from the learning organization? **Human Relations**, v. 51, n. 4, p. 531-546, 1998.
- VAN SETERS, D. A.; FIELD, R. H. G. The evolution of leadership theory. v. 3, n. 3. **Journal of Organizational Management**, 1990.
- VERA, D.; CROSSAN, M. Strategic Leadership and organizational learning. **Academy of Management Review**, v. 29, n. 2, p. 222-240, 2004.
- WEICK, K. E.; WESTLEY, F. Aprendizagem organizacional: confirmando um oxímoro. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Org.). **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2004. v. 3, cap. 6.



YUKL, G. **Leadership in organizations**. New Jersey (USA): Prentice Hall, 1998, cap. 14 (Leadership in teams and self-manages groups), p. 351-379.

ZAGORŠEK, H.; DIMOVSKI, V.; ŠKERLAVAJ, M. Transactional and transformational leadership impacts on organizational learning. **Journal for East European Management Studies**, Rainer Hampp Verlag, vol. 14, n. 2, p. 145-165, 2009.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.