



**FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FATECS**

**CURSO: ADMINISTRAÇÃO**

**ÁREA: APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL**

**JHEYSE DE MATOS SAMPAIO**

**R.A.: 2075048-9**

**LIDERANÇA *VERSUS* APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL: PAPEL DO LÍDER  
NOS PROCESSOS DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL**

**Brasília**

**2012**

JHEYSE DE MATOS SAMPAIO

**LIDERANÇA VERSUS APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL: PAPEL DO LÍDER  
NOS PROCESSOS DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL**

Trabalho de Curso (TC) apresentado como um dos requisitos para a conclusão do curso Administração de Empresas do UniCEUB –Centro Universitário de Brasília.

Professor Orientador: Érika Costa  
Vieira Gagliardi

Brasília, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2012.

Banca examinadora:

---

Prof.(a):  
Orientador

---

Prof.(a):  
Examinador (a)

---

Prof.(a):  
Examinador (a)

# **LIDERANÇA *VERSUS* APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL: PAPEL DO LÍDER NOS PROCESSOS DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL**

**Jheyse De Matos Sampaio**

## **Resumo**

O presente artigo defende a liderança como um método para otimização da aprendizagem organizacional. O crescente interesse por parte das empresas na aprendizagem organizacional, se dá pela necessidade de um modelo gerencial capaz de seguir o atual ritmo de transformações do mundo globalizado, essa necessidade justifica o trabalho. O estudo procura identificar qual o papel do líder nos processos de aprendizagem organizacional e conseqüentemente avaliar a sua influência. Para entender a temática foi realizado um levantamento sobre as teorias de liderança e aprendizagem organizacional. Os tópicos abordados no referencial teórico trataram dos conceitos, tipos e cultura de aprendizagem organizacional. A respeito de liderança foi tratado os conceitos, características e os efeitos da mesma nas organizações. Por fim, foi abordada a relação entre liderança e aprendizagem. Onde verificou-se que a liderança contribui efetivamente para a aprendizagem organizacional, oferecendo meios para aprendizagem individual, além de nortear e disponibilizar uma estrutura adequada para a geração, interpretação e disseminação das informações dentro da organização. Como metodologia adotou-se a pesquisa qualitativa básica, por meio de pesquisas bibliográficas e estudos de caso.

**Palavras-chave:** Liderança, Aprendizagem Organizacional, Organizações.

**Estudante – UniCeub**

**Centro Universitário UniCeub**

**8° semestre**

**E-mail: Jay\_matos@hotmail.com**

# SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>5</b>
<b>2. APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL.....ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.</b>	<b>7</b>
2.1 <b>CULTURA DE APRENDIZAGEM .....</b>	<b>12</b>
<b>3. LIDERANÇA .....</b>	<b>ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.14</b>
<b>4. DISCUSSÃO .....</b>	<b>ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.18</b>
<b>5. CONCLUSÃO .....</b>	<b>ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.24</b>
<b>6. REFERÊNCIAS.....</b>	<b>ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.27</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Diante do mundo globalizado é consenso afirmar que vivemos em um ambiente complexo, competitivo e de constantes mudanças, caracterizado pela acelerada evolução tecnológica, agilidade da comunicação e integração econômica. Portanto, se torna necessário pensar em novos meios de lidar com as organizações, uma vez que, a qualidade do produto não é mais sinônimo de vantagem competitiva e sim o conhecimento e a capacidade de aprendizagem tanto das pessoas que compõem a organização como a capacidade da mesma de reter esse conhecimento.

Spender (2001) reforça esse pensamento quando diz que o conhecimento é um fator indispensável para as organizações que pretendem atuar no mundo atual. O autor argumenta que nessa nova competição é necessário ter habilidades, comportamentos inovadores, gestão estratégica do próprio conhecimento.

Neste sentido, dentre os estudos de comportamento organizacional alguns temas vem ganhando notoriedade quando se fala em preparar e conduzir uma organização no meio desse ambiente com alto grau de mudanças. Destacando-se entre eles os tópicos liderança e aprendizagem organizacional.

Em se tratando de aprendizagem organizacional entende-se que é um fenômeno que tem merecido a atenção dos gestores nos últimos anos, pois de acordo com Antonello (2007), entender o modo como as pessoas agem, pensam e decidem em seus ambientes de trabalho, tanto de forma individual como coletiva é indispensável.

Percebe-se que aprendizagem organizacional está incluída nos processos de geração de conhecimento dentro das organizações e que esses processos envolvem outras variáveis menores relacionadas. Como a liderança e a cultura organizacional.

O presente artigo tem como foco o estudo dos temas aprendizagem organizacional e liderança. Este segundo tema é avaliado por Vera e Crossan (2004) como algo de extrema relevância pelo fato de delinear as características, os comportamentos e os mecanismos que a liderança se utiliza para intervir no processo de aprendizagem organizacional.

Considerando que as organizações estão expostas a influências externas e internas, quando ocorrem mutações no ambiente em que essas organizações se

encontram, elas precisam se adequar a estas mudanças e para isso é necessário mudanças internas. Popper e Lipshitz (2000) entendem que uma cultura de aprendizagem favorece a flexibilidade e a confiança dos indivíduos frente a estas mudanças.

Porém, para Vendramini (2000), o componente principal para esse processo de mudanças cotidianas, que visam acompanhar o ritmo das mudanças externas do meio ambiente é o líder. Pois, de acordo com a autora o papel principal do líder é administrar as mudanças. Além de ajudar na criação da própria cultura de aprendizagem.

De acordo com que os temas liderança e aprendizagem organizacional foram apresentados no artigo, percebeu-se que são tópicos de difícil definição, uma vez que, os autores costumam dizer que os assuntos são novos e de difícil conceituação.

A dificuldade de entender e mapear como acontece a aprendizagem dentro das organizações e principalmente a necessidade de entender qual o papel do líder nesse processo direcionou o foco de análise deste estudo.

Com base no que foi exposto, o presente artigo busca a resposta do seguinte questionamento: Qual o papel do líder nos processos de aprendizagem organizacional ?

O artigo tem como objetivo geral avaliar a influência do líder nos processos de aprendizagem organizacional. Os objetivos específicos são fazer um levantamento bibliográfico sobre liderança, assim como para aprendizagem organizacional e analisar as duas teorias, além de apresentar estudos de caso que constatem a relação das teorias.

A pesquisa é qualificada como exploratória uma vez que tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com problema, com vistas a torná-lo mais explícito comparando as teorias sobre aprendizagem organizacional e liderança. O Método de abordagem é qualitativo visto que não há intenção de fazer generalizações para a população-alvo, por isso não existe preocupação com a representatividade amostral. A pesquisa se caracteriza como bibliográfica, pois buscamos informações a respeito de aprendizagem organizacional, liderança e da relação entre as duas, utilizando-se em sua maioria de livros e estudos de caso. (GIL, 2002)

## 2. APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

A apresentação de conceitos e definições sobre aprendizagem organizacional ajuda a compreender melhor o temática proposta nesse estudo.

As teorias que tratam de aprendizagem organizacional surgiram nos estudos de Taylor, não sendo, portanto um tema novo. O que desperta o interesse pelo assunto atualmente é o desafio pela descoberta de maneiras para ajudar os administradores a construírem empresas mais competitivas, pois o tema em enfoque está em continuo desenvolvimento, resultado da evolução do pensamento administrativo nos últimos 50 anos. Ao contrário de radicais e revolucionárias, suas ideias são progressistas e evolutivas (BOTELHO, 1997; ULRICH E VON GLINOW, 1993).

Entre os princípios que a norteiam, encontram-se novos meios de definir organizações burocráticas. Nelas, os colaboradores tem a chance de efetuar sua autodeterminação, a pessoa é vista como um ser multidimensional (RAMOS,1983) e singular, um ser político, pensante, criativo. O homem é entendido como um ser social, que possui necessidades físicas, biológicas e afetivas (SENGE, 2008). (Referencial que eu peguei no livro).

O conceito de aprendizagem organizacional pode ser entendido como um incremento da capacidade de ação efetiva que a organização adquire, com a aplicação de uma nova dinâmica das pessoas que compõem os sistemas. (REIS, 2011).

Para Carvalho (1999), a aprendizagem organizacional está fortemente ligada com a realidade das constantes mudanças do ambiente em que estas organizações atuam. A prova dessas frequentes mudanças é que as empresas assim como as pessoas devem adquirir a capacidade de se ajustarem de acordo com a necessidade, e explorar novos meios de solucionar os problemas encontrados no dia-a-dia. A consequência de não se atingir tais características ocasionaria o desaparecimento da organização no mercado.

Kiernan, ainda sobre o conceito de aprendizagem organizacional, diz que:

Uma organização que aprende é uma organização habilitada na criação, na aquisição e na transferência de conhecimento e em modificar seu comportamento para refletir novos conhecimentos e percepções” (KIERNAN, 1998, p. 198).

Os conceitos sobre aprendizagem organizacional foram discutidos pelos autores Reis (2010) , Carvalho (1999) e Kiernan (1998).

O aspecto em comum dos autores citados encontra-se em um tipo de organização onde o trabalho torna-se um local de aprendizagem, em que a organização possui um sistema descentralizado e com estruturas mais flexíveis, ciente das barreiras do meio ambiente. Os colaboradores abandonam certos comportamentos tidos como eficientes no passado e passam a atuar de forma compatível com as mudanças sociais e econômicas da sociedade.

No entendimento de Argyris e Schön (1978), a aprendizagem organizacional e a individual ocorrem em dois níveis diferentes. O primeiro é chamado de ciclo único de aprendizagem, onde o foco é o modo de fazer as coisas da melhor maneira possível, e não o porquê de fazê-las. Esse ciclo abrange o aumento da capacidade da organização em atingir objetivos predeterminados e tem associação com a aprendizagem rotineira, sem mudanças significativas no funcionamento da organização. Trata-se de uma mudança incremental, quando uma organização avalia novos métodos e táticas e procura uma retroalimentação rápida sobre suas consequências para ser capaz de fazer ajustamentos e adaptações contínuas.

O segundo ciclo, denominado de ciclo duplo de aprendizagem, permite novos caminhos a serem definidos na construção do conhecimento. Busca resolver inconsistências na compreensão dos indivíduos, uma vez que se preocupa com a razão pela qual algo é realizado. Uma organização aumenta as chances de alcançar bons resultados quando modifica com êxito alguns dos seus valores fundamentais. Trata-se de mudança na cultura organizacional.

Morgan (1996) afirma um dos maiores desafios dentro de uma organização é a transformação da aprendizagem na aprendizagem de ciclo duplo, uma vez que alguns princípios organizacionais podem facilmente atrapalhar o processo de aprendizagem. É também destacado pelo autor que a burocracia e a intolerância à incerteza constituem à aprendizagem.

No entendimento de Popper e Lipshitz (2000), a aprendizagem nas organizações depende de fatores estrutural e cultural. O primeiro fator conhecido como mecanismos de aprendizagem, está relacionado com os meios que a organização usa para coletar, analisar, armazenar, disseminar e utilizar as informações necessárias tanto para seus colaboradores como para si própria.



O segundo fator é a parte intangível da aprendizagem nas organizações, simboliza as crenças e valores que os indivíduos compartilham e que proporcionam abertura, confiança e incentivo ao aprender. Resumindo com outras palavras o que os autores disseram, a cultura de aprendizagem torna os indivíduos mais flexíveis e da confiança para as mudanças originadas da aprendizagem.

Coelho Junior (2004), aponta o suporte fornecido à aprendizagem como sendo imprescindível no processo de aprendizagem organizacional, sendo este indispensável na disseminação da aprendizagem nas organizações. Esta variável é caracterizada como sendo a consciência, pelo indivíduo, do apoio psicossocial originário de seus colegas e chefes à aprendizagem. (artigo nos favoritos)

Existe na literatura sobre o assunto concepções de organizações de aprendizagem e de aprendizagem organizacional. As primeiras são mais orientadas para a ação e estão acertadas para usar instrumentos metodológicos próprios para diagnóstico e avaliação. Estes mecanismos contribuem para a identificação, promoção e avaliação da qualidade dos processos de aprendizagem nas organizações (TSAN, 1997). Por outro lado, aprendizagem organizacional está mais concentrada na observação e análise dos processos envolvidos em aprendizagem individual e coletiva dentro das organizações (REIS, 2010). (referencial do livro)

O sucesso empresarial é buscado, incansavelmente, pelas organizações e pelos colaboradores que nela atuam e isso não é possível apenas com uma boa performance na realização das tarefas, mas sim por meio da capacidade de adaptação às mudanças e, principalmente, pela constante busca de novos pontos de vista administrativos, novos modelos de gestão com foco no ser humano e no conhecimento.

Desta forma, pode-se consolidar a importância da aprendizagem nas organizações, frisando a cooperação de Senge (2008), ao evidenciar que as pessoas nascem destinadas a aprender, vivenciar e conhecer. A maior parte das organizações lamentavelmente não são orientadas a aprendizagem e sim para o controle, recompensando as pessoas em razão de sua subordinação as normas instituídas e não pela sua vontade de aprender.

Segundo o pensamento de Reis (2010), o aprendizado individual é um fator decisivo mas não suficiente para a inteligência organizacional. O fator crucial reside na eficácia com que seus membros subordinam suas ações ao cumprimento dos objetivos estratégicos propostos pela organização.

Na visão de Kolb (1997), a aprendizagem é concebida por um processo onde o conhecimento é criado por meio da experiência. Esse autor acredita que o método de como as pessoas aprendem, chamado de modelo vivencial, atua como um ciclo quadrifásico que possui quatro tipos de habilidades: experiência concreta, observação reflexiva, conceituação abstrata e experimentação ativa. Com isso é importante entender como as pessoas aprendem e como ocorre a transferência daquilo que elas sabem para que a organização também possa aprender.

Zanelli, Borges-Andrade, Bastos & cols (2004): afirmam que a aprendizagem é um processo psicológico que ocorre no nível do indivíduo. Mais recentemente, este termo passou a ser usado em livros de administração para fazer referência a processos que ocorriam no âmbito das equipes de trabalho e das organizações

As teorias de aprendizagem têm como preocupação as mudanças que ocorrem no indivíduo, havendo duas abordagens gerais que são importantes reconhecer ao lidar com textos que abordam o assunto. Teorias estas que estão brevemente descritas nos parágrafos abaixo:

A corrente behaviorista de aprendizagem se fundamenta na observação do comportamento observável e aponta para a importância de estudos dos estímulos, respostas e consequências. Nesta corrente a aprendizagem esta focada na observação, mensuração e réplica científica da mudança de comportamento (modo de agir, pensar e realizar).

A escola cognitiva procura utilizar a aprendizagem de conceitos e a solução de problemas como modo de entender e explicar os fenômenos complexos. As crenças e a o modo como os indivíduos enxergam a realidade são utilizados como dados objetivos e subjetivos. (FLEURY,1995).

Para Zanelli, Borges-Andrade, Bastos & Cols (2004), as teorias apresentadas permitem o entendimento, por exemplo, de como o indivíduo faz para entender o funcionamento do seu ambiente de trabalho. Possibilita entender como acontece a construção de crenças, valores organizacionais, significados do trabalho, controle de emoções, do que os trabalhadores fazem quando adquirem, modificam e transmitem informações para outros colaboradores e de como as consequências das ações no trabalho servem para que os indivíduos continuem motivados, satisfeitos e saudáveis.

Os autores acreditam que nas organizações os indivíduos aprendem o

tempo todo, ou informalmente, por imitação, tentativa e erro, conversas com pares, colegas, clientes ou outros agentes relacionados ao trabalho, ou mais formalmente por meio de programas estrategicamente planejados de TD&E. O indivíduo aprende atitudes, conhecimentos e habilidades, que devem estar voltados para o alcance das metas e objetivos organizacionais. Para que o desempenho seja considerado competente, deve estar alinhado com os valores organizacionais de eficiência e eficácia. Porém, para que ocorra esse desempenho competente e a aprendizagem de atitudes, conhecimentos e habilidades, deve-se levar em consideração algumas variáveis. Essas variáveis são chamadas de condições internas e externas à aprendizagem individual.

As condições externas estão ligadas aos incentivos que a organização oferece com o intuito de obter o desempenho competente de seus colaboradores. Estas condições são divididas em: Condições externas à aprendizagem natural e condições externas à aprendizagem induzida. No primeiro caso, as condições externas são planejadas para construir uma contexto organizacional, proporcionando o suporte gerencial e psicossocial afim de se obter à aprendizagem natural. No segundo caso as condições externas referem-se aos eventos institucionais planejados que a organização pode e deve disponibilizar, propiciando a aprendizagem e sua transferência. As condições internas estão relacionadas às qualidades pessoais de cada indivíduo que favoreçam a competência. (ZANELLI, BORGES-ANDRADE, BASTOS & COLS, 2004).

Com isso em mente deve-se entender como ocorre a transferência dessas atitudes, conhecimentos e habilidades, ou seja, como os indivíduos transferem aprendizagem para a organização.

Magill (2000), afirma que a transferência de aprendizagem tem haver com o modo com que experiências anteriores influenciam no desempenho de uma habilidade em um contexto diferente, ou na aprendizagem de uma habilidade nova. Ela está envolvida sempre que os indivíduos executam uma tarefa com o pensamento de que a aprendizagem alcançada será útil em algum outro momento.

A transferência de aprendizagem pode ter influencia positiva ou negativa. A transferência é positiva sempre que os comportamentos apreendidos, por exemplo, em eventos de treinamento, desenvolvimento e educação (TD&E), facilitam o desempenho do individuo nos processos de transferência. Por outro lado, é negativo quando os comportamentos apreendidos interferem negativamente, nos

processos de transferência. (Zanelli, Borges-Andrade, Bastos & cols ,2004).

Para Zanelli, Borges-Andrade, Bastos & Cols ,

Quando a transferência de aprendizagem é estudada nas organizações, as medidas realizadas geralmente fazem referência ao uso ou aplicação, no trabalho, do que foi anteriormente aprendido. Será por meio dessas medidas que o estudioso poderá fazer interferências sobre o desenvolvimento dos processos mentais que teriam sido apreendidos e transferidos em contextos organizacionais. (ZANELLI, BORGES-ANDRADE, BASTOS & COLS, 2004, p. 240).

Segundo os autores para aumentar as chances de acontecer a transferência de aprendizagem, o trabalhador deve ser exposto a diversas situações e atividades que o desafiem a aplicar seus conhecimentos em diferentes contextos de trabalho. Além disso, o ambiente organizacional deve facilitar o contato do colaborador com materiais, informações, equipamentos e outras condições necessárias à transferência e aprendizagem organizacional.

Visto que a aprendizagem em organizações se assemelha a individual, e que o ambiente organizacional, influencia nas atitudes e as ações dos indivíduos nele inseridos. É importante entender e analisar quais são as variáveis que compõem esse ambiente, quando se pretende entender como o indivíduo se comporta em suas atividades na organização. Assim, por exemplo, estilo gerencial, estrutural e cultura. A serem trabalhadas e questionadas em organizações que priorizam o conhecimento. (ANGELONI, 2008).

Para Schein (2009), a aprendizagem ocorre na organização levando em consideração a cultura organizacional existente. A cultura é formada por um conjunto de pressupostos, formas de interação e relações de poder dentro da organização. Ela se expressa por meio de práticas que estão incorporadas a um nível quase que inconsciente no ambiente de trabalho.

## **2.1 CULTURA DE APRENDIZAGEM**

No entendimento de Fleury e Fleury :

O processo de aprendizagem em uma organização não só envolve a elaboração de novos mapas cognitivos, que permitem compreender melhor o que está ocorrendo em seu ambiente externo e interno, como também a definição de novos comportamentos, que comprovam a efetividade do aprendizado. (FLEURY E FLEURY, 1997, P. 20)

Prosseguindo com o pensamento, os autores acreditam que existem

alguns pressupostos que orientariam e dariam suporte ao processo de aprendizagem nas organizações, onde destacam-se: o pensamento sistêmico, ação estratégica, decisão participativa, políticas de RH que estimulem a aprendizagem dentro da empresa e essencialmente a criação de uma cultura de aprendizagem.

Schein (2009) Destaca o desenvolvimento de uma cultura de aprendizagem, dizendo que a mesma é decorrência das experiências e aprendizagem e que é o alicerce para a capacidade de aprender continuamente. O autor ainda destaca que as organizações que pretendem desenvolver tal cultura precisam se apoiar nas pessoas, já que elas, são a base do processo

Armstrong e Foley (2003) definem a cultura de aprendizagem como sendo a conjunção de valores, atitudes, papéis, crenças, suposições e comportamentos que ao serem compartilhados induzem a real aprendizagem dentro das organizações. Esta abordagem é importante por deixar mais claro o que é tangível e intangível na cultura. Isso permite uma melhor identificação de elementos culturais que favoreçam ou não a aprendizagem nas organizações.

Popper e Lipshitz (2000) estratificam a cultura de aprendizagem em um conjunto de valores elencados como: transparência, informação válida, orientação e responsabilidade. Segundo os autores, transparência é a apresentação sistemática dos pensamentos e ações em relação ao outro ao passo em que se recebe feedback, informação válida é a obtenção e fornecimento de informações reconhecidas e suas implicações, orientação é o comprometimento com a importância da informação para o individuo independentemente da sua posição e poder de decisão; e a responsabilidade é a dedicação ao aprendizado e implementação ao que foi apreendido.

Schein (2009) diz que para uma cultura se tornar cultura de aprendizagem deve ter em seu DNA um “ gene de aprendizagem ”, de modo que os membros da organização assumam uma visão compartilhada de que a aprendizagem é algo em que vale a pena investir, e a aprendizagem para aprender é uma habilidade a ser dominada. A aprendizagem não deve incluir apenas aprendizagem sobre mudanças no ambiente externo, mas também a aprendizagem sobre os relacionamentos internos. Uma cultura de aprendizagem deve valorizar a reflexão e a experimentação, e deve dar a seus membros tempo e recursos para fazê-los. O processo de aprendizagem deve torna-se parte da cultura, não apenas a solução para qualquer problema.

Percebe-se que no processo de aprendizagem nas organizações existem meios técnicos e sociais que abrangem diversos fatores. Foram apresentados no presente artigo métodos de aprendizagem assim como o exemplo de uma cultura favorável, as variáveis são importantes mas não suficientes para aprendizagem organizacional. Dessa forma outras variáveis existentes são fundamentais para a ocorrência de aprendizagem. Com esse ponto de vista torna-se relevante estudar a relação desses processos técnicos e sociais com o fenômeno da liderança. Uma vez que alguns autores como Popper e Lipshitz (2000), Richardson (1995) e Shein (2009) afirmam que os líderes contribuem de forma natural para a geração contínua de novas oportunidades de aprendizagem, inspiram confiança, favorecem o desenvolvimento de um ambiente de compartilhamento mútuo de conhecimentos e valores, assim como outras qualidades dirigidas à realização eficaz de tarefas e interação dos indivíduos. Desse modo, serão apresentados conceitos e teorias sobre liderança, assim como suas relações com a aprendizagem nas organizações.

### **3. LIDERANÇA**

Sabe-se que o gerenciamento nos moldes atuais não exige mais o tradicional chefe, mais sim um profissional nos padrões da modernidade. E para designar esse novo gerente, reconceitualiza-se a palavra: agora temos o líder. (ANGELONI, 2008).

O tema liderança é bastante amplo e abrange diversas áreas, apesar do conhecimento atual sobre o tópico ser pequeno e recente. Mas isso não se deve à falta de interesse pelo assunto. Historicamente falando, a sociedade se apoia em seus líderes e no desempenho deles. A influência exercida por essa distinção é demonstrada com frequência e de forma impressionante, em todos os domínios da vida humana (Reis, 2010).

Portanto, o presente artigo seguirá a linha de raciocínio que melhor se encaixa com o problema formulado. Optou-se por partir do conceito básico sobre liderança e aos poucos adentrar no nível organizacional, mais precisamente a liderança alavancando o processo de aprendizagem organizacional.

A definição de liderança segundo Hunter, (2004, p.25) é "a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasmadamente visando atingir aos objetivos

identificados como sendo para o bem comum”. Ele enfatiza que no exercício da influência deve-se distinguir de maneira sábia o poder e a autoridade. O exercício do poder se dá por meio da coerção para que alguém realize a sua vontade enquanto ao exercer a autoridade utiliza-se a influência pessoal como principal ferramenta para que as pessoas realizem com boa vontade o desejo do líder.

Para Reis (2010), a liderança não é distribuída de maneira uniforme, entretanto existe legitimidade. A concessão do poder ao líder pode ser feito mediante a concordância dos membros, uma espécie de contrato psicológico. O autor afirma ainda que a coerção como método de obtenção deve ser sublimada e que no exercício da liderança pressupõe-se a concordância, de forma explícita ou não, dos liderados.

Agora, para Bowditch e Buono (2002), considera-se que a liderança é exercida, geralmente por uma pessoa, num processo de influência onde um indivíduo ou grupo de indivíduos é orientado na direção do estabelecimento e conquista de metas, partilhando da característica de distribuição não uniforme do poder numa base legítima.

Verifica-se então que liderança não é mais sinônimo de uma posição hierárquica e sim uma escolha, um modo de ser que conquista a confiança dos demais colaboradores que lhe conferem autoridade para liderar de forma consensual. Antes de enfrentar essas constantes mudanças do ambiente atual, o líder deve mudar sua maneira de atuação, deve desaprender certas atitudes que vinha desenvolvendo. Tem que ter consciência de sua posição e da sua responsabilidade. Deve aprender a ouvir, estimular o engajamento coletivo, comprometer-se com o processo, ser verdadeiro, ter comprometimento com os valores, visão e propósitos da organização. (ANGELONI, 2008).

No estudo da liderança deve-se procurar identificar as competências desejáveis para um líder. Bennis (2001) destaca quatro delas como essenciais:

- Atrair a atenção: Nesta competência, destaca-se a habilidade de persuasão em torno de um modo de enxergar a realidade, os sonhos, as intenções, um programa de trabalho, etc. Espera-se que um líder seja capaz fundir os desejos das pessoas aos seus, compartilhando a sua visão;

- Dar significado às coisas: O líder deve atrelar sua visão aos sonhos visíveis de modo a para levar as pessoas a aderir a eles. A visão e as idéias do líder devem ser claras, tangíveis e reais. Um líder deve transformar os fatos e conceitos

em significados.

- Inspirar confiança: Esta característica é fundamental e dispensa maiores justificativas. É bastante evidente que as pessoas preferem seguir uma pessoa que transmita segurança e confiança mesmo em situações de discordância do que seguir indivíduos com os quais concordam em certas situações mas que apresentam frequente mudança de posições.

- Ter autocontrole: O líder deve ter a capacidade de gerenciar as próprias capacidades e qualidades assim como aplica-las de modo seguro e eficaz. Os líderes se conhecem e são capazes de aprimorar os seus melhores pontos. São também capazes de aceitar riscos controlados.

Reis (2010), corrobora com Bennis ao listar algumas características também consideradas importantes para um líder. São elas: 1.predisposição para sacrifícios pessoais; 2.conhecimento da liderança de outros líderes; 3.conhecimento do comportamento do ser humano; 4.obtenção de experiência por meio da ação; 5.obediência, confiança, respeito e cooperação leal; 6.natureza amistosa e firme; 7.afeição pelas pessoas; 8.reconhecimento da contribuição das pessoas; 9.preocupação sincera com o bem-estar das pessoas; 10.boa disposição para elogiar; 11.habilidade para inspirar , para estabelecer clima de cooperação, para aconselhar; 12 talento para convencer; e 13.tato e diplomacia. Dessas, destacam-se:

- Conhecimento do comportamento humano: É de suma importância que o líder tenha conhecimento dos processos de formação dos modelos mentais, que direcionam cada ser humano a ter uma personalidade diferente, conseqüentemente tendo formas de agir, opiniões e temperamentos diferentes. Com essa distinção o líder é capaz de lidar com diferentes tipos de pessoas e até mesmo mudar e moldar as pessoas para que ajam de acordo com o que ele acredita ou necessita.

- Habilidade para inspirar: O líder deve inspirar confiança, obediência e respeito dentro do grupo. Deve ter a sensibilidade necessária para perceber que o clima dentro do grupo deve ser o melhor possível para se obter o melhor desempenho individual e do grupo, então ele promove a harmonização do ambiente para que as coisas fluam em clima de cordialidade e cooperação.

- Reconhecimento: É dever do líder oferecer o reconhecimento necessário as pessoas que são merecedoras dentro do grupo, gerando um clima de harmonia dentro do grupo, onde as pessoas se sintam valorizadas e motivadas



- Diplomacia: O líder deve ser diplomático dentro do grupo, não tomando partido de ideias individuais, presando sempre pela democracia. Evitando assim perdas e danos.

Chama-se de líder alguém que está em destaque pelo fato de se manter à frente dos demais e por isso mesmo ter conseguido se sobressair dentro de um grupo de pessoas que lhe consentiu o direito de conduzi-las. Quando essa palavra é usada nos ambientes organizacionais, quase sempre está ligada ao poder e influência. Com isso, o líder exerce um papel fundamental dentro das empresas.

Para Bergamini (2000), é considerado líder, aquele que, numa situação de desafio, adota papel proeminente e ao mesmo tempo assume a responsabilidade de coordenar esforços individuais dos mais diferentes tipos. Em situações de previsibilidade e ou recorrência pode-se não sentir a necessidade da liderança. Entretanto, quando a situação é de tensão e, mesmo que, consciência exata da situação, é natural que haja uma expectativa de que surja alguém com a atitude de se responsabilizar pela situação e apontar direções e ou soluções. Nesse exato momento, as pessoas depositam suas expectativas e ou frustrações sobre uma pessoa, líder, com reconhecido potencial, conhecimento, destreza e sabedoria para resolver a situação de tensão instaurada.

Para Blanchard (2007), a liderança é a força motriz responsável pela evolução dentro de uma organização de alto desempenho. A função da liderança deixa de ter base no status, poder e privilégio tendo o objetivo dentro de si, num processo que visa o longo prazo, com características próprias de complexidade e participação visando suporte à cooperação e ao envolvimento dos membros. O exercício da liderança está presente nos mais diversos níveis dentro da organização, com a intenção de instigar o espírito investigativo. Tem também o interesse de incentivar a visão de conjunto, cooperação e foco na excelência.

Giu Coejus (2008), diz que, dentro de uma organização, a liderança tem o poder de motivar as pessoas para que, de forma conjunta, possam atingir as metas estabelecidas. É de extrema importância que a liderança permita à sua equipe o vislumbramento de novas oportunidades, de evolução e crescimento na carreira por meio de qualidades como otimismo, dedicação, curiosidade e entusiasmo. O verdadeiro líder deve ser um modelo para seus subordinados, um exemplo de profissional que demonstra e conquista a confiança de maneira natural.

Com a crescente competitividade no mercado atual, mais do que qualquer

outra época, o profissional do ramo administrativo vem sendo solicitado a desempenhar o papel de líder. Isto porque uma empresa moderna requer a adesão de seu pessoal para alcançar seus objetivos, para atingir sua missão.

Gil (2007), infere que os membros de uma organização não devem ser encarados como seres prontos para uma guerra entre si. É muito importante e estritamente necessário que estes estejam comprometidos com a missão, de modo a alcançá-la com sucesso. O espírito dos membros deve ser de colaboração e não subordinação, e evidentemente essa adesão só pode ser alcançada se os empregados estiverem inseridos num ambiente de bem estar expressa por meio de um salário adequado e justo. Deve-se também ter cuidado para que o trabalho realizado não se pareça apenas com uma mera troca por tempo e dinheiro. O líder deve direcionar todos os esforços dos indivíduos e grupos de indivíduos para a conquista das metas.

Os efeitos da liderança podem ser sentidos dentro de toda a organização. Ela direciona, motiva e dá ritmo ao trabalho. Leva o poder de influência a vários níveis hierárquicos da organização através do envolvimento no processo de decisão propicia a iniciativa em benefício da própria organização.

Segundo Bennis, os efeitos da liderança dentro da organização ficam evidentes em quatro aspectos:

- Os funcionários se sentem importantes. Todos sentem que fazem alguma diferença no sucesso da organização. Pode ser uma contribuição pequena –pronta entrega de salgadinhos de batata a uma loja de conveniência ou o desenvolvimento de uma peça minúscula mas importante de uma aeronave. Quando recebem poder, as pessoas sentem que o que fazem tem significado e importância.
- Aprendizado e competência têm relevância. Os líderes, e quem trabalha para eles, interessam-se pelo aprendizado e pela especialização. E deixam claro que não há fracassos, mas sim erros que dão feedback e mostram o que fazer em seguida.
- As pessoas são parte de uma comunidade. Onde há liderança há uma equipe, uma família, uma unidade. Mesmo pessoas que não gostam muito das outras sentem o espírito de comunidade.
- O trabalho é excitante. Onde há líderes, o trabalho é estimulante, desafiador, fascinante e divertido. Um ingrediente essencial na liderança organizacional é atrair, em vez de empurrar, as pessoas em direção a uma meta. A influência baseada na atração mobiliza as pessoas a aderir e motiva por meio de identificação, não por meio de recompensas e punições. Os líderes articulam e personificam os ideais pelos quais a organização luta. (BENNIS, 2001, p.25)

#### 4. DISCUSSÃO

Atualmente alguns estudos vêm sendo realizados para identificar as relações existentes entre liderança e aprendizagem nas organizações. Porém, é um assunto escasso na literatura.

Para Ellis *et al.*(1999), os líderes influenciam o dia-a-dia das organizações criando condições para o desenvolvimento de processos de monitoramento de ações de implementação e disseminação de conhecimentos, bem como servem de modelo para os demais membros, afetando o comportamento dos subordinados e a cultura da organização. Os autores afirmam que os líderes são os juízes finais que, comprometidos com a aprendizagem determinarão se os mecanismos de aprendizagem ocorrerá ou não.

Angeloni (2010), Entende que o líder atua na organização como projetistas, professor e gerente, acredita que o líder é o responsável por fortalecer e ajudar as pessoas a expandir suas capacidades de entender complexidades, esclarecer visões e aperfeiçoar modelos mentais, tornando-se o responsável pela aprendizagem do grupo nas organizações.

A autora acredita que no papel de projetista o líder desenha ideias e valores indispensáveis da organização, como as políticas, estratégias, cultura e para processos de aprendizagem efetivos. No papel de professor, ajuda os integrantes da organização a terem visões mais precisas, a perceber oportunidades de ação, utiliza técnicas que possibilitam as pessoas o entendimento de seus modelos mentais. Na posição de regente, o ponto principal é atitude, ou seja, o modo como seu entusiasmo aliado ao conhecimento, impacta as outras pessoas no alcance dos objetivos e da missão da organização. Além desses três papéis o líder tem a responsabilidade de gerenciar o conhecimento do seus colaboradores, deve saber quais são os conhecimentos indispensáveis para o empreendimento, os altamente desejáveis e os que fazem cada processo ser desenvolvido com excelência, que nesse contexto é criar o ambiente favorável para que isso ocorra.

Noer (1997) enxerga a liderança como um fator facilitador da aprendizagem organizacional, ele enfatiza a participação dos líderes face as transformações e o cenário de mudanças. Apresenta a idéia que uma auto transição é o caminho para a agilidade necessária na empresa. Parte do pressuposto que nenhuma pode ocorrer na organização se não ocorrer individualmente em cada um

de seus integrantes e que para isso ocorrer o líder é fundamental.

Para Presser (1999) o líder tem papel fundamental na aprendizagem uma vez que é responsável por desenhar o contexto e estabelecer um ambiente para que a aprendizagem ocorra. Os líderes criam práticas que levam os funcionários de todos os níveis a discutirem a realidade da organização, livremente, desafiando as verdades estabelecidas. O líder fornece o combustível para os movimentos da organização.

A liderança segundo Nevis *et al.* (1995) está relacionada com o indicador ambiente de aprendizagem, o autor afirma que quanto maior o número de líderes que disseminam novas idéias, melhor.

Para verificar a importância da liderança nos processos de aprendizagem organizacional serão apresentados estudos de caso como das empresas Eletric e Sebrae.

No estudo de caso realizado na empresa Eletric, Bitencourt (2009) visa ilustrar estratégias e práticas organizacionais voltadas a aprendizagem organizacional.

Segundo a autora, a Eletric é uma empresa baseada na gestão do conhecimento, onde o valor agregado dos empregados centraliza-se no conhecimento que eles possuem. Para gerenciar o conhecimento na organização, é necessária uma estrutura compatível que inclui a filosofia de gestão, a cultura corporativa, os processos de gestão organizacional, os aspectos financeiros e os sistemas de tecnologia de informação. Para tanto a empresa cultiva alguns valores dentro eles destaca-se:

Liderança – guiando e inspirando outras pessoas para atingir um desempenho excepcional. Atenção ao consumidor – prestando um serviço superior que satisfaça às necessidades e exceda as expectativas do consumidores.

Dentro do processo de aprendizagem organizacional da organização destaca-se a prática de “indução corporativa” em que os executivos seniores da empresa informam sobre o desempenho da empresa, as expectativas e as novas estratégias. Trata-se de uma apresentação interativa dos líderes com seus liderados, onde ao final é feita uma avaliação das seções e os resultados encontrados tem sido sempre entre quatro e cinco (em uma escala de cinco pontos). Os funcionários se sentem importantes, estão bem-informadas e possuem uma noção geral da empresa.

A ELETRIC reconhece a importância de desenvolver várias habilidades na empresa e também reconhece a necessidade das pessoas de estarem juntas para que haja interação e transferência de conhecimento. “As pessoas são capazes de aprender uma com outras pessoas. Elas trabalham em projetos, orientadas para equipes. As pessoas são parte de uma comunidade.

Neste sentido, destaca-se a importância do líder do conhecimento, responsável pela identificação de trabalhadores-chave na organização, tem também a missão de propiciar uma estrutura dentro da empresa que incentive o surgimento de idéias inovadoras e que tenha capacidade recepçã-las, avalia-las e encaminha-las. Independentemente da categoria, todos os participantes do projeto recebem um feedback. As melhores idéias são premiadas e divulgadas em publicação interna.

A transferência de aprendizagem na ELETRIC ocorreu durante o próprio trabalho. Eles consideravam que após uma implementação via relatório de revisão, é relativamente fácil proteger a propriedade intelectual da organização, porque eles possuem leis que asseguram a confidencialidade dos documentos.

No processo de implantação da aprendizagem organizacional, destacou-se a necessidade dos gerentes buscarem soluções mais maduras e efetivas, e não respostas automáticas e imediatas. Segundo a consulta de recursos humanos “os gerentes precisam desenvolver competências para não enxergar os treinamentos como uma solução imediata para os problemas. Eles precisam tirar as pessoas de sua zona de conforto e também garantir uma certa segurança para essas pessoas, usando um aprendizado efetivo baseado num projeto pessoal [*project base learning*] para desenvolver certas habilidades, mas também para poder dar suporte a essas pessoas”

Outro estudo de caso importante para estabelecermos essa relação entre liderança e aprendizagem organizacional é o estudo feito no SEBRAE, Delfino (2011) investigou o papel dos elementos do processo de liderança como facilitadores da aprendizagem organizacional. O autor coletou dados com entrevistas semi-estruturadas com 10 gerentes do SEBRAE. Utilizando-se da análise de discurso para a interpretação dos resultados.

Segundo o autor 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 processo encontrou-se aspectos determinantes e identificou-se o papel do líder, que está delineado no Quadro 1 a seguir:

PROCESSO	DETERMINANTES DO PROCESSO DE APRENDIZAGEM NO SEBRAE/PB	PAPEL DO LÍDER COMO FACILITADOR
GERAÇÃO	GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DA CAPACITAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Buscar informações e capacitações</li> <li>➤ Disponibilizar informações e capacitações</li> <li>➤ Incentivar a participação</li> <li>➤ Estimular a busca de informações</li> <li>➤ Alertar para a participação nas capacitações</li> <li>➤ Orientar na escolha de capacitações</li> </ul>
	CRIATIVIDADE E INOVAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Inovar</li> <li>➤ Estimular a criatividade e a inovação</li> <li>➤ Disponibilizar meios</li> <li>➤ Aceitar novas idéias</li> <li>➤ Incentivar e deixar livre</li> <li>➤ Parabenizar</li> <li>➤ Promover interação</li> </ul>
INTERPRETAÇÃO	PROCESSAMENTO E GERAÇÃO DE SENTIDO	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Interpretar as informações</li> <li>➤ Processar as informações</li> <li>➤ Ponderar sobre o significado das informações</li> <li>➤ Buscar compreender as informações</li> <li>➤ Ser claro e se fazer entender</li> <li>➤ Pedir e oferecer ajuda</li> <li>➤ Apoiar na interpretação da utilidade das informações</li> </ul>
	INTERAÇÃO POR MEIO DO DIÁLOGO E DISCUSSÕES	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Incentivo ao diálogo e às discussões</li> <li>➤ Discutir com a equipe as informações Recebidas</li> <li>➤ Incentivar o desenvolvimento de visões compartilhadas no grupo</li> <li>➤ Tornar o diálogo uma prática usual dentro da equipe</li> <li>➤ Estimular a ajuda mútua na equipe</li> </ul>

	PROMOÇÃO DE REUNIÕES E ENCONTROS	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Disponibilizar informações para a equipe</li> <li>➤ Compartilhar conhecimentos</li> <li>➤ Incentivar a fluidez das informações na equipe</li> <li>➤ Catalizar, mobilizar e animar a disseminação</li> </ul> Promover reuniões e encontros para alinhar as informações
DISSEMINAÇÃO	ESTRUTURA DE DISSEMINAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Utilizar melhor a estrutura de disseminação</li> <li>➤ Incentivar e orientar as pessoas no uso dessa estrutura</li> </ul> Acompanhamento do uso dessas informações pelas pessoas
	TROCAS DE EXPERIÊNCIAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Incentivar as pessoas a compartilhar</li> <li>➤ Disponibilizar informações</li> <li>➤ Compartilhar suas experiências</li> <li>➤ Intensificar a difusão das informações</li> <li>➤ Estimular trocas de experiências com relação às ações dos projetos</li> </ul> Reconhecer que não sabe tudo
SISTEMATIZAÇÃO	ARMAZENAMENTO DE INFORMAÇÕES	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Conhecer as formas de armazenamento de informações disponibilizadas</li> <li>➤ Incentivar os liderados a se utilizarem do conhecimento resultante da sistematização</li> <li>➤ Criação de procedimentos e utilização de critérios para a tomada de decisão</li> </ul>

**Quadro 1:** Processo de liderança e aprendizagem organizacional no SEBRAE/PB

**Fonte:** Adaptado de Delfino (2011).

Inferisse do quadro apresentado as seguintes constatações, os pontos principais encontrados para geração de conhecimento foram a gestão da informação, da capacitação, da criatividade e da inovação. Em se tratando de gestão da informação e da capacitação, foi possível constatar o papel do líder como facilitador desse processo uma vez que, busca informações e capacitações para si e para seus liderados, além de orientar e estimular os mesmos a buscar informações e capacitações mais relevantes. No que se refere a criatividade e inovação, verificou-se que o líder exerce o papel de encorajar a criatividade e a inovação, encontrar e colocar a disposição meios que tornem possível a produção de novas ideias e a interação entre as pessoas. O líder também desempenha uma função importante no processo de interpretação das informações ele avalia o significado, busca compreender, e se fazer entender, além de pedir e oferecer ajuda se necessário. No

tocante interação o líder estimula o dialogo e as discussões e encoraja a criação de opiniões compartilhadas. Também cabe ao líder disseminar as informações dentro da organização ele e o faz pela realização de eventos como reuniões e palestras, disponibilizando informações para equipe e compartilhando conhecimentos encorajando a disseminação das informações na equipe, para isso ele deve encontrar a estrutura adequada para que essa disseminação aconteça. Em relação ao armazenamento de informação foi visto que o papel do líder é ter conhecimento de maneiras de armazenar as informações e disponibiliza-las, além de incentivar as pessoas a utilizarem os conhecimentos resultantes da sistematização.

## **5. CONCLUSÃO**

O foco do presente artigo foi analisar o papel da liderança e o seu desempenho como fator facilitador a aprendizagem organizacional, além de fatores complementares existentes entre eles.

O artigo identificou características da liderança que contribuem para a construção da aprendizagem organizacional. A partir dos estudos feitos e da análise dos casos das empresas ELETRIC E SEBRAE, foi possível identificar pontos em que a liderança contribui efetivamente para a otimização da aprendizagem nas organizações.

Aprofundando no tema aprendizagem organizacional foi visto que as organizações que valorizam a aprendizagem devem possuir estruturas mais flexíveis e a organização como um todo deve ser vista como um sistema aberto, ciente das limitações do meio ambiente, além de oferecer total apoio por intermédios dos seus líderes. Portanto, a aprendizagem organizacional depende de alguns fatores, dentro estes destaca-se a criação de uma cultura de aprendizagem. Porém, para desenvolver essa cultura os autores enfatizam que as organizações precisam se apoiar nas pessoas, uma vez que a aprendizagem individual é um fator crucial para inteligência organizacional. Apesar disso, não é suficiente, é preciso que as ações dos membros da organização estejam alinhadas com os objetivos e as estratégias da organização. A partir dessa compreensão foi visto que existem fatores externos e internos a aprendizagem.



Assim, verificou-se que as características como inspirar confiança, ter autocontrole, atrair a atenção, dar significado às coisas são importantes para o desenvolvimento de processos de aprendizagem.

Demonstrou-se que a aprendizagem organizacional não pode ocorrer na organização se não ocorrer individualmente em todos os seus integrantes e que para isso a presença de um líder é fundamental.

Com o estudo constatou-se que a liderança exerce um papel importante para ocorrência de aprendizagem, assim como para a existência de comportamentos voltados a aprendizagem organizacional e caracterização da cultura de aprendizagem.

De acordo com o estudo, liderança pode ser vista como o motor que move a organização de aprendizagem e, é exercida em todos os níveis da organização incorporando e encorajando um espírito de investigação e descobrimento. Ajuda as pessoas a terem uma visão de conjunto e mantêm a energia de todos focada na excelência.

Evidenciou-se que o papel do líder nas organizações é nortear e disponibilizar meios e estrutura adequada para a para a geração, a interpretação, a disseminação e a sistematização das informações favorecendo a integração entre as pessoas.

Pode-se perceber esse efeitos na prática por meio dos estudos de caso, foi possível demonstrar as ferramentas que os líderes utilizam para possibilitar e otimizar a geração de conhecimento dentro das organizações. Demonstrando técnicas de geração, interpretação, disseminação e sistematização como visto no Quando 1.

Reunindo as informações expostas observa-se que a liderança pode contribuir de forma efetiva para a aprendizagem organizacional, oferecendo elementos necessários para aprendizagem individual, como exemplo, induzindo o compartilhamento de conhecimentos individuais com a equipe levando em consideração o suporte da empresa.

Com isso, podemos considerar o problema e os objetivos do artigo como respondidos uma vez que o presente trabalho conseguiu mostrar o papel da liderança no processo de aprendizagem organizacional.

Assim, podemos introduzir a líder como um grande aliado para empresas que pretendem introduzir a aprendizagem organizacional, buscando vencer as

barreiras do mercado competitivo e de mudanças rápidas do mercado contemporâneo.

Pode-se dizer que a falta de uma pesquisa aplicada para uma constatação empírica foi uma limitação, impossibilitada pela falta de tempo disponível para pesquisa.

Como sugestões para pesquisas futuras pode-se destacar :

- A realização de uma pesquisa de campo.
- Aprofundamento nas relações de cultura de aprendizagem e liderança.
- Abordar a importância do líder coach nos processos de aprendizagem organizacional.

## 6. REFERENCIAS

ANGELONI, M. T. **Organizações do conhecimento: Infra-estrutura, pessoas e tecnologia.** 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

ANTONELLO, C. S. **O processo de aprendizagem entre níveis individual, grupal e organizacional:** desenvolvimento de competências. Disponível em: <<https://www.metodista.br/revistas/revistasmetodista/index.php/OC/article/viewFile/1336/1354>>. Acesso em : 25 Abr 2012.

ARMSTRONG, A.; FOLEY, P. **Foudantions for a learning organization: organizational learning mechanisms.** Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=882650&show=html> >. Acesso em: 10 mai. 2012

ARGYRIS, C; SCHÖN, D. **Organizational learning: a theory of action perspective.** Reading, Massachusetts: Addison-Wesley, 1978.

BENNIS, Warren. **Uma força irresistível.** Disponível em <[http://www.hsm.com.br/hsmmanagement/edicoes/numero\\_26/forca\\_irresisti.php?marcabusca=uma+for%E7a+irresist%EDvel#marcabusca](http://www.hsm.com.br/hsmmanagement/edicoes/numero_26/forca_irresisti.php?marcabusca=uma+for%E7a+irresist%EDvel#marcabusca)> Acesso em: 16 mai. 2008.

BERGAMINI, C. W. **Diferenças básicas entre líderes e gerentes.** Disponível em: <<http://gvpesquisa.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/publicacoes/Rel17-2000.pdf>>. Acesso em: 20 mai. 2012

BITENCOURT, Cláudia. **Gestão Contemporânea de Pessoas: Novas práticas, conceitos tradicionais.** 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

BLANCHARD , K. **Liderança de alto nível:** Como criar e liderar organizações de alto desempenho. São Paulo: Artmed, 2007.

BOTELHO, D. **Organizações de aprendizagem.** Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/5093>>. Acesso em: 30 Mar 2012.

BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. **Elementos do comportamento organizacional.** São Paulo: Pioneira, 2002.

CARVALHO, A. V. **Aprendizagem organizacional**: Em tempos de mudança. 2 ed. São Paulo: Pioneira, 1999.

COELHO J. F. **Avaliação de treinamento a distância**: Suporte à aprendizagem e impacto do treinamento no trabalho. Disponível em: <<http://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CGcQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.cipedya.com%2Fweb%2FFileDownload.aspx%3FIDFile%3D152628&ei=M9m1T5myGoPq8wSo07XRCq&usq=AFQjCNHKLyo9W91a6wrCZh7zXRc66GNJXw>>. Acesso em: 1 Abr. 2012

COEJUS, G. **Papel da Liderança nas Organizações**. Disponível em: <<http://pt.shvoong.com/books/1757453-papel-da-lideran%C3%A7a-nas-organiza%C3%A7%C3%B5es/>>. Acesso em: 20 mai. 2012.

ELLIS, S ; CARIDI, O ; LIPSHITZ, R ; POPPER, M . **Perceived error criticality and organizational learning: an empirical investigation**: Disponível em: <[http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/\(SICI\)10991441\(199909\)6:3%3C166::AID-KPM65%3E3.0.CO;2-S/abstract](http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/(SICI)10991441(199909)6:3%3C166::AID-KPM65%3E3.0.CO;2-S/abstract)> Acesso em: 15 mai. 2012

FLEURY, A. C. C. **Aprendizagem e inovação organizacional**: As experiências de Japão, Coréia e Brasil. São Paulo: Atlas, 1997.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, A.C. **Gestão de pessoas**: Enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2007.

HUNTER, J. C. **O monge e o executivo**. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

KIERNAN, M. J. **Os 11 mandamentos da administração do século xxi**. São Paulo: Makron Books, 1998.

KOLB, D. A. **Como as organizações aprendem**: relatos dos sucessos das grandes empresas. São Paulo: Futura, 1997.

MAGILL, R. A. **Aprendizagem motora**: conceitos e aplicações. São Paulo, Edgard Blücher, 2000.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

NEVIS, E. C.; DIBELLA, A. J.; GOULD, J. M. **Understanding organizations as learning systems.** Disponível em: <[http://www.solonline.org/res/wp/learning\\_sys.html](http://www.solonline.org/res/wp/learning_sys.html)>. Acesso em : 20 abr. 2012

NOER, David M. **Rompendo barreiras:** como mudar pessoas e empresas. São Paulo : Futura, 1997.

POPPER, M; LIPSHITZ, R. **The learning organization.** Disponível em: <[http://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CFQQFjAA&url=http%3A%2F%2Forganizations.haifa.ac.il%2Fhtml%2Fhtml\\_eng%2Ffran%2520%2520multi.doc&ei=Ta1T\\_L9FoSkqwe628zPCg&usg=AFQjCNGjc48PK9QscsPvifGar6dxZfWQcQ](http://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CFQQFjAA&url=http%3A%2F%2Forganizations.haifa.ac.il%2Fhtml%2Fhtml_eng%2Ffran%2520%2520multi.doc&ei=Ta1T_L9FoSkqwe628zPCg&usg=AFQjCNGjc48PK9QscsPvifGar6dxZfWQcQ)>. Acesso em : 25 Abr 2012.

PRESSER, N. H. **Como ocorre o processo de aprendizagem organizacional na formação da estratégia:** o caso da intelbras. Disponível em: <<http://www.convibra.com.br/2004/pdf/55.pdf>>. Acesso em: 25 mai. 2012.

REIS, H. **Coaching ontológico:** A teoria da Decisão. 1. ed. Brasília: Thesaurus, 2010.

REIS, H. **Coaching ontológico:** A doutrina fundamental. 1 ed. Brasília: Thesaurus, 2011.

RICHARDSON, Bil. **Learning contexts and roles for the learning organization leader.** Disponível em: <<http://www.eclo.org/pages/uploads/File/Emerald%20Papers/Learning%20Contexts%20and%20Roles%20for%20the%20LO%20Leader.pdf>> Acesso em : 15 mai. 2012

SENGE, P. M. **A quinta disciplina:** Arte e prática da organização que aprende. 23. ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2008.

SHEIN, E.H. **Cultura Organizacional e Liderança.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SPENDER, J. C. **Gestão estratégica do conhecimento:** integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2001.

TSANG, E. **Organizational learning and the learning organization:** A dichotomy between descriptive research. Disponível em: <<http://hum.sagepub.com/content/50/1/73.short>> Acesso em: 4 mai. 2012

VENDRAMINI, P. **Liderança e mudança organizacional:** As categorias essenciais do líder facilitador. Disponível em:

<[http://www.sel.eesc.usp.br/informatica/graduacao/material/etica/private/lideranca\\_e\\_mudanca\\_organizacional\\_as\\_categorias\\_essenciais\\_do\\_lider\\_facilitador.pdf](http://www.sel.eesc.usp.br/informatica/graduacao/material/etica/private/lideranca_e_mudanca_organizacional_as_categorias_essenciais_do_lider_facilitador.pdf)>.

Acesso em: 27 Abri 2012.

VERA, D.; CROSSAN, M. **Strategic Leadership and organizational learning.**

Disponível

em:

<<http://www.jstor.org/discover/10.2307/20159030?uid=3737664&uid=2129&uid=2&uid=70&uid=4&sid=56182698593>>. Acesso em : 30 Abr 2012.

ZANELLI, J. ; ABBAD, BORGES-ANDRADE,J. ; BASTOS,A. **Psicologia, Organização e Trabalho no Brasil.** Porto Alegre: Artmed, 2004.



RAMOS, A. G. **A nova ciência das organizações**: uma reconceituação da riqueza das nações. Disponível em: <<http://ppe.ipea.gov.br/index.php/ppe/article/viewFile/436/377>>. Acesso em: 1 Abr. 2012